



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT
EICHSTÄTT-INGOLSTADT



Åbo Akademi University

Masterarbeit

im Studiengang InterculturAd – Werbung interkulturell

Positionierung von Arbeitgebermarken: Eine framesemantische Analyse
der externen Arbeitgebermarkenkommunikation von Unternehmen im
Lebensmitteleinzelhandel

Positioning of employer brands: A frame-semantic analysis of the external
employer brand communication of food retailing companies

Verfasserin:	Julia Anker (21.06.1992)
Matrikelnummer:	706835 (KU Eichstätt-Ingolstadt) 42054 (Åbo Akademi University)
Gutachter:	Prof. Dr. Thomas A. Fritz Lehrstuhl für Deutsche Sprachwissenschaft Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt Prof. Dr. Christopher Schmidt Institut für Germanistik Åbo Akademi University
Abgabedatum:	18.09.2019

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Employer Branding	3
2.1	Definition	5
2.2	Funktionen von Employer Branding	6
2.3	Zielgruppen	7
3	Arbeitgebermarke	9
3.1	Entwicklung des allgemeinen Markenverständnisses	9
3.2	Definition Arbeitgebermarke	10
3.3	Markenführung der Arbeitgebermarke	12
3.3.1	Die Arbeitgebermarke als Teil der Unternehmensmarke	12
3.3.2	Positionierung von Arbeitgebermarken	13
4	Frame-Semantik	18
4.1	Grundzüge der linguistischen Frame-Semantik	18
4.2	Strukturelle Bestandteile von Frames	20
4.3	Frame-Semantik und Markenführung	23
5	Framesemantische Analyse des Employer Branding von drei Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels	25
5.1	Auswahl der analysierten Unternehmen und des Analysematerials	25
5.2	Methodologische Herangehensweise	26
5.3	Analyse ALDI SÜD	27
5.3.1	Unternehmen	27
5.3.2	Arbeitgeberpositionierung	27
5.3.2.1	Karrierewebseite	28
5.3.2.2	Social Media	35
5.3.2.3	Framesemantisches Netzwerk	40

5.4	Analyse REWE	42
5.4.1	Unternehmen	42
5.4.2	Arbeitgeberpositionierung	42
5.4.2.1	Karrierewebseite.....	43
5.4.2.2	Social Media.....	48
5.4.2.3	Framesemantisches Netzwerk	52
5.5	Analyse Lidl.....	54
5.5.1	Unternehmen	54
5.5.2	Arbeitgeberpositionierung	54
5.5.2.1	Karrierewebseite.....	55
5.5.2.2	Social Media.....	60
5.5.2.3	Framesemantisches Netzwerk	64
5.6	Vergleich der Arbeitgeberpositionierung der Unternehmen.....	65
6	Fazit.....	70
	Literaturverzeichnis	73
	Abbildungsverzeichnis	81
	Anhang	84
	Eidesstattliche Erklärung.....	90
	Abstract.....	91

1 Einleitung

„In order to be irreplaceable, one must always be different.“ Coco Chanel

Während die Bedeutung dieses Satzes für Produkte längst selbstverständlich scheint, rückt sie mit Blick auf die Präsentation als Arbeitgeber erst in den letzten Jahren in das Bewusstsein von Unternehmen. Im Zuge des Wandels des Arbeitsmarktes vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt sehen sich Arbeitgeber in vielen Bereichen einem zunehmend War for Talents ausgesetzt. Gründe für diese Entwicklungen sind zum einen im demografischen Wandel zu suchen, der zu einem sinkenden Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter führt (vgl. Immerschitt & Stumpf 2019, S. 3 f.). Zum anderen haben sich auch die Anforderungen verändert, die Arbeitnehmer an ihre Arbeit stellen: Immer mehr Menschen wünschen sich einen Job, der sinnstiftend ist und einen Arbeitgeber, mit dem sie sich identifizieren können, weshalb sogenannte „soft factors“ bei der Wahl des Arbeitgebers zunehmend an Bedeutung gewinnen (vgl. Bustamante 2018, S. 1).

Gleichzeitig entstehen im Zuge der Digitalisierung immer wieder neue Möglichkeiten für Unternehmen, sich potenziellen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Gerade Social-Media-Plattformen bieten ein großes Potenzial für Unternehmen, authentische Einblicke in ihren Arbeitsalltag zu vermitteln und insbesondere junge Menschen zu erreichen um beispielsweise Auszubildende oder Young Professionals für das Unternehmen zu gewinnen. Neben den Chancen, die Employer Branding für ein erfolgreiches Recruiting bietet, stellt es Unternehmen jedoch auch vor neue Herausforderungen, da es einiges an Know-How erfordert, diese Kanäle auch gewinnbringend zu nutzen und ein konsistentes und glaubwürdiges Bild der Arbeitgebermarke crossmedial über alle Kanäle hinweg zu vermitteln.

Auch wenn Employer Branding in den letzten Jahren zu einem vielbeachteten Thema geworden ist, wird vielen Unternehmen von Experten nach wie vor ein schlechtes Zeugnis ausgestellt hinsichtlich ihrer Employer-Branding-Maßnahmen. Der Marketingexperte Manfred Bruhn konstatiert in diesem Kontext die „Verwendung austauschbarer Worthülsen“ (Bruhn in Kriegler 2018, S. 16), durch die den Unternehmen weder die Profilierung als attraktiver Arbeitgeber noch eine Abgrenzung von Wettbewerbern innerhalb der Branche gelingt. Unternehmen sehen sich bei der Gestaltung ihrer

Arbeitgebermarke vor verschiedene Herausforderungen gestellt. Zum einen müssen Unternehmen mit ihrer Arbeitgebermarke meist eine breite Zielgruppe ansprechen, vom Schüler auf der Suche nach einem geeigneten Ausbildungsplatz bis hin zum Professional auf der Suche nach neuen beruflichen Herausforderungen. Zum anderen ist das formale Arbeitsplatzangebot innerhalb der gleichen Branche oftmals sehr ähnlich, was eine Abgrenzung von der Konkurrenz erschwert. Da sich in der Literatur zu Employer Branding zwar sehr viele Best-Practice-Beispiele finden, aber kaum Employer-Branding-Strategien innerhalb einer Branche verglichen werden, widmet sich diese Arbeit einem solchen Vergleich. Als Untersuchungsgegenstand wurden dazu drei Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels, der als Branche zu den größten Arbeitgebern Deutschlands zählt, gewählt (vgl. Statista 2018b, S. 16). Da die Unternehmen sehr ähnliche formale Arbeitsplatzangebote anzubieten haben, kann eine solche Analyse Erkenntnisse bezüglich möglicher Positionierungsfelder jenseits der harten Faktoren liefern.

In dieser Arbeit soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit es den Unternehmen gelingt, eine eigenständige Arbeitgeberpositionierung zu entwickeln und diese integriert über alle Kanäle hinweg zu kommunizieren, um ein konsistentes und stimmiges Bild ihrer Arbeitgebermarke zu vermitteln. Eine vergleichende Analyse der externen Arbeitgebermarkenkommunikation von drei Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels soll dazu klären, welche kommunizierten Werte das Potenzial zur Profilierung der Arbeitgebermarken und damit Abgrenzung von den Wettbewerbern bieten und wo sich Überschneidungen finden. Im Fokus des Untersuchungsinteresses liegen dabei die Kernwerte der Positionierung, die sich in Form von verschiedenen Einzelaussagen zu konstitutiven Markenwerten verfestigen. Dabei liegt der Fokus nicht auf einer bestimmten Bewerbergruppe, wie Absolventen oder Berufserfahrene, da die übergreifende Arbeitgeberpositionierung untersucht werden soll.

Gegenstand der qualitativen Analyse ist die externe Kommunikation, die die Unternehmen crossmedial auf verschiedenen Kanälen bereitstellen. Die Analyse der kommunizierten Inhalte erfolgt dabei mit Hilfe der linguistischen Theorie der Frame-Semantik. Dieser interdisziplinäre Ansatz, der Markenführung und Linguistik vereint, bietet einen erkenntnistheoretischen Mehrwert, da Arbeiten aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die linguistische Perspektive auf die Markenführung meist vernachlässigen (vgl. Janich 2010, S. 23). Die Linguistik kann an dieser Stelle jedoch einen wertvollen Beitrag leisten, da sie Erklärungsansätze liefert, wie Marken „in der Erfüllung ihrer

kommunikativen Funktion als Bedeutungsträger, mithilfe spezifischer sprachlicher Mittel sowohl an kognitive als auch emotionale Wissensstrukturen der Rezipienten anknüpfen“ (Kastens 2008, S. 50).

Zu Beginn der Arbeit erfolgt eine Definition des Begriffs „Employer Branding“ sowie die Erläuterung aller für die Arbeit relevanter Aspekte. Anschließend wird das Konzept der Arbeitgebermarke erläutert und in den Kontext der Markenführung eingeordnet. Der Fokus liegt dabei auf der Positionierung der Arbeitgebermarke, da diese in der Analyse herausgearbeitet werden soll. Daraufhin erfolgt zunächst eine allgemeine Einführung in die Theorie der Frame-Semantik, bevor ihre Eignung zur Analyse der Markenpositionierung in Kombination mit dem Konzept der integrierten Kommunikation dargelegt wird. Nach einer Darlegung der Auswahl des Analysematerials sowie der methodologischen Herangehensweise erfolgt eine Betrachtung der Markenidentität der ausgewählten Unternehmen, bevor schließlich eine qualitative Analyse der externen Employer-Branding-Kommunikation der drei Unternehmen durchgeführt wird. Mit Hilfe der framesemantischen Analyse der einzelnen Kanäle der vier Unternehmen soll die Positionierung der Arbeitgebermarken herausgearbeitet und in einem framesemantischen Netz dargestellt werden, um sie schließlich vergleichend gegenüberstellen zu können. Nach einer Zusammenfassung der Ergebnisse wird die Arbeit von einem Fazit und einem Ausblick auf weiterführende Forschungsfragen abgerundet.

2 Employer Branding

Der Begriff des Employer Branding wurde Anfang der 1990er Jahre auf Konferenzen des britischen Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) geprägt und war 1996 erstmalig Gegenstand einer wissenschaftlichen Abhandlung, und zwar im Beitrag „The employer brand“ von Tim Ambler und Simon Barrow im Journal of Brand Management (vgl. Barrow & Mosley 2005, S. 7). Eingang in die unternehmerische Praxis fand der Begriff in Deutschland jedoch erst ca. zehn Jahre später (vgl. Kriegler 2018, S. 23).

Obwohl mittlerweile 82 Prozent der Unternehmen den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke als äußerst wichtig erachten, schaffen es nach wie vor nur wenige, dies auch erfolgreich in die Tat umzusetzen (vgl. Esch 2016, S. 107). Gefragt nach ihrer Selbsteinschätzung bezüglich der Qualität ihres eigenen Employer Branding gaben sich

die Top-1000-Unternehmen in Deutschland im Durchschnitt die Note 4+ (vgl. Weitzel et al. 2017, S. 11). Den aktuellen Stand zum Employer Branding fasst Bruhn im Geleitwort zum „Praxishandbuch Employer Branding“ folgendermaßen zusammen: „Wenngleich die Relevanz des Employer Branding offensichtlich erkannt wurde, steckt das Konzept sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis jedoch noch in den Kinderschuhen“ (Bruhn in Kriegler 2018, S. 15). Auch herrscht oft Unklarheit bezüglich des Gegenstandsbereichs von Employer Branding sowie des verantwortlichen Zuständigkeitsbereichs im Unternehmen. Immerschitt und Stumpf betonen in diesem Kontext den interdisziplinären Charakter von Employer Branding (vgl. Immerschitt & Stumpf 2019, S. 44). Sie verorten Employer Branding an der Schnittstelle von Marketing und Human Resource Management. Employer Branding umfasst somit jene Aspekte des Marketings und der Markenführung, „die für das Erleben des Unternehmens als Arbeitgeber relevant sind“ (Kriegler 2018, S. 26). Von elementarer Bedeutung ist dabei, dass es sich nicht in einzelnen Kommunikations- und Marketingkampagnen erschöpft, sondern als strategischer und operativer Prozess erachtet wird. Notwendige Schritte innerhalb dieses Prozesses zur Schaffung einer attraktiven Arbeitgebermarke sind neben einer Analyse sowohl des Wettbewerbsumfelds als auch der Unternehmensidentität, Konzeption Umsetzung und anschließende Kontrolle der Maßnahmen (vgl. Immerschitt & Stumpf 2019, S. 47).

Mit Blick auf die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema lässt sich sagen, dass zwar in den letzten Jahren unzählige Publikationen zum Thema Employer Branding erschienen sind – von Herausgeberbänden über Artikel in Fachzeitschriften bis hin zu Praxishandbüchern – sich aber bis heute kein einheitliches begriffliches Verständnis von Employer Branding abzeichnet (vgl. Bruhn in Kriegler und zwei weitere Beispiele). Im Folgenden werden einige häufig zitierte Definitionen vorgestellt und einer kritischen Betrachtung unterzogen, um schließlich ein begriffliches Verständnis für diese Arbeit festlegen zu können.

2.1 Definition

Vielfach in der Literatur aufgegriffen wird Petkovics Definition von 2008: Er versteht unter Employer Branding

„alle **Entscheidungen**, welche die **Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle** einer **Arbeitgebermarke** sowie der entsprechenden **Marketingmaßnahmen** betreffen mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte **präferenzwirksam (Employer-of-Choice)** zu beeinflussen [Hervorh. im Original]“ (Petkovic 2008, S. 71).

Eine deutlich knappere Definition findet sich bei Esch, der Employer Branding als „den strategischen Aufbau einer in den Köpfen potenzieller Mitarbeiter klar und eindeutig definierten Arbeitgebermarke“ (Esch 2016, S. 107) beschreibt.

Beide Definitionen betonen den strategischen Aufbau einer Arbeitgebermarke, beschränken sich bei der Zielgruppe des Employer Brandings jedoch auf potenzielle Mitarbeiter. Die sehr ausführliche Definition der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) schließt auch aktuelle Mitarbeiter und deren Bindung an das Unternehmen mit ein:

„Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert“ (DEBA 2019).

Im Unterschied zu den anderen Definitionen nimmt die der DEBA auch eine Unterscheidung in interne und externe Positionierung als Arbeitgebermarke vor, was auch für die Eingrenzung des Analysegegenstand dieser Arbeit von Bedeutung ist. Auch wird neben dem Ziel, eine Verbesserung des Unternehmensimages zu erreichen, mit der Unternehmenskultur auch die Verankerung nach Innen thematisiert. Das begriffliche Verständnis von Employer Branding in dieser Arbeit stützt sich deshalb auf die Definition der DEBA, da diese alle konstituierenden Merkmale des Employer Branding beinhaltet. Zusammenfassend lassen sich die folgenden Aspekte nennen: Es handelt sich bei Employer Branding nicht nur um einzelne Personalmarketingmaßnahmen zur Mitarbeitergewinnung, sondern um einen Prozess mit strategischer Ausrichtung, der die Schaffung einer starken Arbeitgebermarke zum Ziel hat und sich an aktuelle, potenzielle und ehemalige Mitarbeiter richtet.

2.2 Funktionen von Employer Branding

Die Funktionen von Employer Branding unterscheiden sich je nachdem, ob die Perspektive des Arbeitgebers oder des Arbeitnehmers eingenommen wird. Aus Arbeitnehmersicht lassen sich die drei Hauptfunktionen Orientierung, Vertrauen und Identifikation nennen, während sich aus Arbeitgebersicht im Kern die Funktionen Präferenzbildung, Differenzierung und Emotionalisierung ergeben (vgl. Immerschitt & Stumpf 2019, S. 40; Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 28 ff.; Petkovic 2008, S. 60-64). Da sich der empirische Teil dieser Arbeit mit der Positionierung von Arbeitgebermarken und somit mit der angebotsorientierten Sichtweise des Employer Branding beschäftigt, werden diese im Folgenden knapp erläutert.

Im Zusammenhang mit der Funktion der Präferenzbildung findet in der Literatur häufig der Begriff „Employer-of-Choice“ Verwendung. Durch die Schaffung einer starken Arbeitgebermarke soll also bei den relevanten Zielgruppen die Präferenz im Entscheidungsprozess zu Gunsten des eigenen Unternehmens gesteuert werden, so dass es zunächst zu einer Bewerbung und in der Folge auch zu einem Vertragsabschluss kommt (vgl. Petkovic 2008, S. 60 f.) Das Ziel der Präferenzbildung kann jedoch nur gelingen, wenn dem Unternehmen eine erfolgreiche Differenzierung von Wettbewerbern gelingt. Nur wenn sich Unternehmen aus der Masse abheben, können sie von potenziellen Mitarbeitern als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 29). Die Funktion der Emotionalisierung zielt auf das Auslösen bestimmter Gefühle durch die Arbeitgebermarkenkommunikation ab (vgl. Stumpf 2016, S. 25). In der Markenführung wird eine emotionale Positionierung vor allem bei einem geringen Potenzial an sachlich bzw. rationalen Kriterien zur Differenzierung herangezogen. Da dies auf Arbeitgebermarken derselben Branche häufig zutrifft, ist die Emotionalisierung der Arbeitgebermarke als primäres Ziel des Employer Branding anzusehen. Hinzu kommt, dass sich die Verknüpfung emotionaler Inhalte als Voraussetzung für starke Marken erwiesen hat (vgl. Esch 2016, S. 27 f.). Emotionale Verbundenheit zur Marke führt bei Arbeitnehmern somit zu einer höheren Markentreue und Loyalität sowie zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen (vgl. Stumpf 2016, S. 25).

Daneben erfüllt Employer Branding aus Unternehmenssicht auch die Funktion der Selbstselektion potenzieller Bewerber, da sich diese in der Regel nicht bei Unternehmen bewerben, deren Markenidentität nicht zu ihrer persönlichen Identität passt, also kein Fit

zu Marke vorhanden ist (vgl. Burmann & Piehler 2013, S. 224). Dieser Markenfit ist aus Arbeitgebersicht von großer Bedeutung, da Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren können, motivierter sind, dem Unternehmen länger erhalten bleiben und es schließlich auch positiv nach außen repräsentieren (vgl. Esch 2016, S. 107). Aus diesem Grund sollte gelungenes Employer Branding nicht nur die Attraktivität des Arbeitsplatzes herausstellen, sondern vor allen Dingen auch die Identität des Unternehmens widerspiegeln. Nur so können potentielle Bewerber beurteilen, wie gut die Unternehmenskultur zu ihren eigenen Wertvorstellungen passt und Unternehmen gelingt im Optimalfall die Rekrutierung sogenannter „Right Potentials“ – Bewerber, die neben ihrer fachlichen Qualifikation auch möglichst gut zum Unternehmen passen (vgl. Esch 2018, S. 160).

2.3 Zielgruppen

Als Zielgruppe des Employer Branding können neben potenziellen Mitarbeitern auch aktuelle sowie ehemalige Mitarbeiter gelten (vgl. Roj 2013, S. 12). Dies wird deutlich, wenn man die sogenannten Recruiting-Touchpoints betrachtet: Diese stellen sämtliche Punkte dar, an denen (potenzielle) Mitarbeiter mit der Arbeitgebermarke in Kontakt kommen – vom Aufmerksam-Werden auf das Unternehmen während der Jobsuche über die Bewerbungsphase, die Phase der Einstellung bis hin zur langfristigen Bindung an das Unternehmen und dem Ausscheiden der Mitarbeiter:

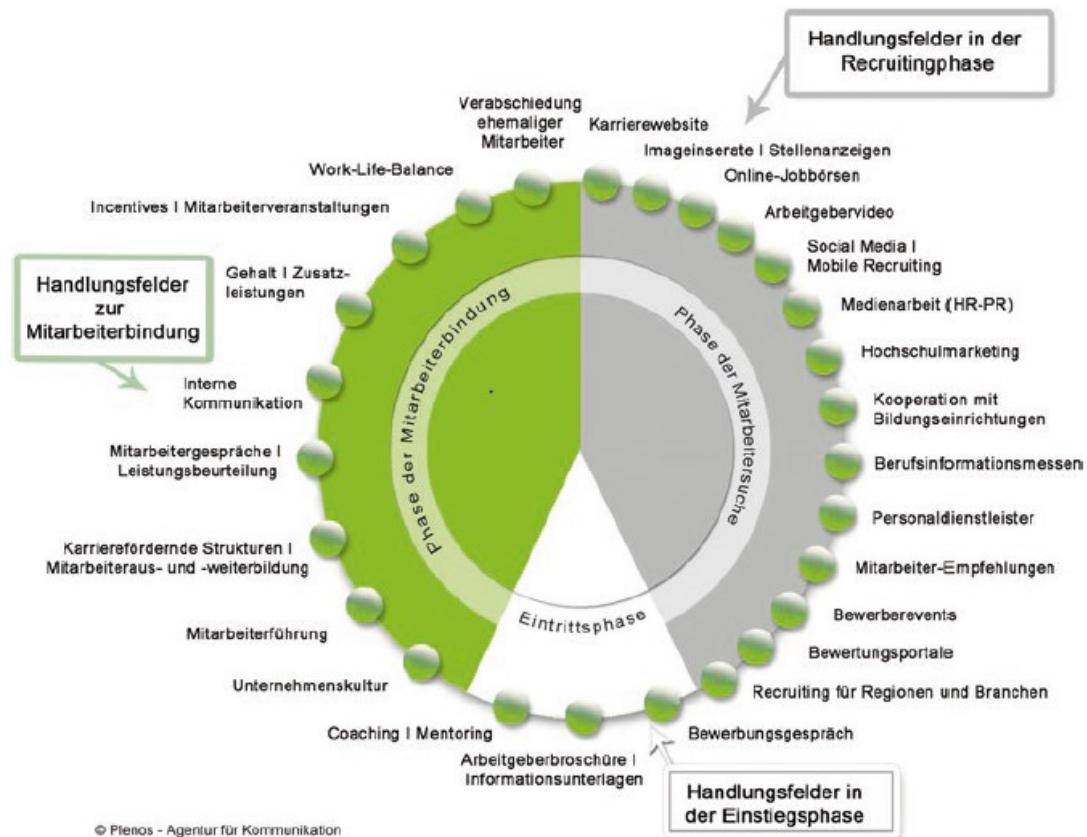


Abbildung 1: Kontaktpunkte mit der Arbeitgebermarke (Quelle: Plenos – Agentur für Kommunikation. In: Immerschnitt & Stumpf 2019, S. 106).

In einigen Branchen endet das Employer Branding noch nicht mit dem Austritt des Mitarbeiters aus dem Unternehmen, sondern wird in Form von Alumni-Systemen weitergeführt (vgl. Bruhn 2018, S. 146). Die Grafik verdeutlicht außerdem die Unterteilung in interne und externe Employer-Branding-Maßnahmen. Die internen Employer-Branding-Maßnahmen – in der Grafik der grün eingefärbte Teil – sind auf die bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiter gerichtet und haben eine langfristige Bindung dieser an das Unternehmen zum Ziel. Neben sämtlichen Personalmanagementprozessen gehört dazu auch die interne Unternehmenskommunikation, Weiterbildungsmöglichkeiten und Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance.

Von internem Employer Branding abzugrenzen ist an dieser Stelle das Internal Branding, das darauf abzielt, Brand Commitment und Brand Citizenship Behaviour bei den aktuellen Mitarbeitern zu fördern, damit diese die Marke gegenüber anderen externen Anspruchsgruppen wie Kunden oder Lieferanten vertreten (vgl. Burmann & Piehler 2013, S. 228). Externes Employer Branding hingegen „vermittelt sozusagen die Arbeitgeberpositionierung nach außen“ und „bildet die Basis für die positionierungsgerichtete Entwicklung des Arbeitgeberimage“ (Stotz & Wedel-Klein

2013, S. 9). Damit umfasst es sämtliche Maßnahmen, die die Suche geeigneter Mitarbeiter betreffen, in der Grafik durch den grau eingefärbten Teil dargestellt. Diese lassen sich unterteilen in instrumentelle Maßnahmen zu Networking-Zwecken wie Kooperationen mit Bildungseinrichtungen oder Berufsinformationsmessen auf der einen Seite und die externe Employer Branding Kommunikation auf der Karrierewebsite, Social-Media-Kanälen oder Online-Jobbörsen auf der anderen Seite (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 9). Letztere stellen den Untersuchungsgegenstand im empirischen Teil dieser Arbeit dar, da untersucht werden soll, wie sich die Unternehmen nach außen gegenüber potenziellen Mitarbeitern präsentieren. Die konkreten Zielgruppen werden je nach Karrierestufe und Fachrichtung definiert (vgl. Rose 2013, S. 63). Im Falle der Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels müssen sehr breite Zielgruppen angesprochen werden, da auf der einen Seite Verkäufer für die Wursttheke gesucht werden, zum anderen IT-Spezialisten für den wachsenden E-Commerce-Bereich.

3 Arbeitgebermarke

Die Arbeitgebermarke hat sich erst Ende der 90er Jahre neben der Unternehmensmarke und der Produkt- oder Leistungsmarke etabliert (Geißler 2007, S. 136). Nach einem knappen Überblick über die Entwicklung des allgemeinen Markenbegriffs erfolgt eine Definition der Arbeitgebermarke, bevor schließlich auf die Besonderheiten der Markenführung von Arbeitgebermarken eingegangen wird.

3.1 Entwicklung des allgemeinen Markenverständnisses

Der Begriff der Marke hat sich im Laufe der Zeit immer wieder gewandelt, weshalb bis heute kein einheitliches Markenverständnis existiert (vgl. Baumgarth 2014, S. 1). Ursprünglich auf Produkte und Hersteller beschränkt, hat sich das Markenverständnis geweitet und schließt heute ebenso Unternehmen und Dienstleistungen mit ein und wird beispielsweise auch auf Städte und Regionen angewendet (vgl. Immerschitt & Stumpf, S. 36). Ebenso hat die Funktion von Marken einen Wandel erlebt: Während Marken ursprünglich in erster Linie eine Markierungsfunktion zu erfüllen hatten, die die Produkte von denen der Konkurrenz unterscheidbar machen sollte, ist mit Marken in der heutigen Zeit in erster Linie ein emotionaler Zusatznutzen verknüpft (vgl. Esch 2016, S. 28).

Analog zum sich wandelnden Markenverständnis haben sich auch die Ansätze zur Markenführung immer wieder weiterentwickelt. Als Marken in den Fokus des

wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnisinteresses rückten, wurde zunächst ein merkmalsorientierter Ansatz der Markenführung verfolgt: Aus einer instrumentellen Perspektive heraus wurden Produkte anhand bestimmter Eigenschaften als Marken gesehen (vgl. Schmidt 2015, S. 14). Zu Beginn der 1970er Jahre fand ein Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt statt, was zur Entwicklung eines funktionsorientierten Ansatzes der Markenführung führte, der neben der Kommunikationspolitik auch die Produktentwicklung sowie Preis- und Distributionspolitik in den Fokus nahm (vgl. Schmidt 2015, S. 14). Im Zuge der zunehmend gesättigten Märkte in den 1980er Jahren wurde der Produktnutzen von den Verbrauchern immer häufiger als austauschbar wahrgenommen. Infolgedessen etablierte sich in der Markenführung der wirkungs- bzw. imageorientierte Ansatz. Dieser hat den Aufbau eines attraktiven Vorstellungsbildes in den Köpfen potenzieller Kunden zum Ziel, um die Marke auf diese Weise klar im Wettbewerbsumfeld zu positionieren (vgl. Schmidt 2015, S. 14). Stotz und Wedel-Klein sowie Petkovic weisen darauf hin, dass der wirkungsorientierte Ansatz aus wissenschaftlicher Sicht die Voraussetzungen liefert, um von einer Arbeitgebermarke zu sprechen (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 5; Petkovic 2008, S. 70). In den letzten Jahren hat sich schließlich der Ansatz der identitätsbasierten Markenführung etabliert. Dieser Markenführungsansatz berücksichtigt stärker als zuvor auch subjektive Einflüsse und Emotionen und nimmt neben dem Markenimage gleichermaßen die Markenidentität in den Blick, indem er den an der Wirkung nach außen orientierten Ansatz um eine nach innen gerichtete Perspektive ergänzt (vgl. Burmann, Halaszovich, Schade & Piehler 2018, S. 12). In der Literatur zu Employer Branding wird dieser Ansatz deshalb mehrheitlich als geeignet für die Markenführung der Arbeitgebermarke erachtet (vgl. Burmann et al. 2018, S. 5; Esch 2018, S. 152 f., Schmidt 2009, S. 54; Petkovic 2008, S. 73; Wiese & Kiesendahl 2005, S. 34 f.).

3.2 Definition Arbeitgebermarke

Wie bereits bei der Definition von Employer Branding festgestellt, herrscht auch bei der begrifflichen Bestimmung der Arbeitgebermarke¹ keine Einigkeit in der Literatur. Im Folgenden werden einige häufig zitierte Definitionen vorgestellt und einer kritischen Betrachtung unterzogen.

¹ Während für den Begriff „Employer Branding“ keine adäquate Übersetzung im Deutschen existiert, hat sich neben Employer Brand in der deutschen Literatur auch der Begriff Arbeitgebermarke durchgesetzt. In dieser Arbeit finden beide Begriffe synonym Verwendung.

Petkovic baut seine Definition auf der wirkungsorientierten Perspektive auf:

„Die Arbeitgebermarke stellt im Ergebnis ein im Gedächtnis der umworbenen akademischen Fach- und Führungskräfte **fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild** eines Arbeitgebers dar. Dieses Vorstellungsbild umfasst zum einen ein Bündel subjektiv relevanter, **personalpolitischer Attraktivitätsmerkmale**. Zum anderen umfasst die Arbeitgebermarke entscheidungsrelevante **Erfolgsdimensionen** wie insb. **Orientierung, Vertrauen und Identifikation** [Hervorh. im Original]“ (Petkovic 2008, S. 70 f.).

Die von ihm vorgenommene Einschränkung der Zielgruppe auf „akademische Fach- und Führungskräfte“ kann an dieser Stelle kritisch hinterfragt werden, da mit Blick auf den Fachkräftemangel in Deutschland gerade auch Fachkräfte mit abgeschlossener Berufsausbildung gefragt sind, insbesondere in den Bereichen Handwerk und Pflege (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2019).

Wie Petkovic beschreibt auch Sponheuer den angestrebten Soll-Zustand der Arbeitgebermarke, sie entwickelt ihre Definition der Arbeitgebermarke jedoch basierend auf der identitätsbasierten Markendefinition nach Burmann und überträgt diese auf die Arbeitgebermarke, die sie definiert als

„ein Arbeitgeber-Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel gegenüber anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen am Arbeitsmarkt nachhaltig differenziert“ (Sponheuer 2010, S. 26).

Die erste Definition wurde von Ambler und Barrow bereits 1996 vorgelegt und bis heute von einigen Autoren übernommen, so zum Beispiel von Esch (vgl. Esch 2018, S. 149) und Mosley (vgl. Mosley 2014, S. 4). Ambler und Barrow definieren die Employer Brand als „package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“ (Ambler & Barrow 1996, S. 187). Mosley erläutert seine Entscheidung für diese Definition damit, dass sie im Gegensatz zu den meisten anderen vorhandenen Definitionen nicht das Vorhandensein einer starken Arbeitgebermarke voraussetzt. Er kritisiert, dass viele Definitionen den Soll-Zustand der Arbeitgebermarke beschreiben, also das von den Unternehmen angestrebte Image als Arbeitgeber, statt sich auf den realen Ist-Zustand zu beziehen (vgl. Mosley 2014, S. 4). Mosley plädiert deshalb für eine weite Fassung des Begriffs Employer Brand, wie sie mit der Definition von Ambler und Barrow vorliegt. Er argumentiert, dass diese Definition sämtliche Vorstellungsbilder, die Anspruchsgruppen von einem Arbeitgeber haben, einbezieht, unabhängig davon, ob diese positiv oder negativ sind, der Realität entsprechen oder nicht und durch welches

Kommunikationsmittel sie hervorgerufen wurden (vgl. Mosley 2014, S. 4). Mit Blick auf die Untersuchung in dieser Arbeit scheinen Mosleys Überlegungen durchaus sinnvoll, da sich ein Unternehmen zwar immer in irgendeiner Form – ob gewollt oder nicht – als Arbeitgeber positioniert (Immerschitt & Stumpf 2019, S. 84). Ob den Unternehmen allerdings durch die Positionierung ihrer Arbeitgebermarke eine Profilierung und somit Abgrenzung von den Wettbewerbern gelingt, kann erst durch die Analyse geklärt werden.

In der Literatur wird der Begriff der Arbeitgebermarke von einigen wenigen Autoren auch grundsätzlich abgelehnt. Burmann und Piehler vertreten beispielsweise die Ansicht, dass der Begriff Arbeitgebermarke als Markenkonzept neben Produkt- und Unternehmensmarke generell obsolet ist, da es sich nicht um unterschiedliche Marken handelt, sondern „lediglich um unterschiedliche Nutzen, die für die Zielgruppen relevant sind“ (Burmann & Piehler 2013, S. 227). Diese Sichtweise scheint für diese Arbeit jedoch nicht sinnvoll, da der Begriff der Arbeitgebermarke eine Erfassung aller Aspekte der Marke, die Mitarbeiter als Anspruchsgruppen betreffen, erleichtert, auch wenn eine scharfe Trennung zwischen den Anspruchsgruppen nicht immer möglich ist. Für diese Arbeit wird also eine weit gefasste Definition der Arbeitgebermarke zugrunde gelegt, da sich auf diese Weise begrifflich zwischen allgemeiner Markenkommunikation und Arbeitgebermarkenkommunikation trennen lässt.

3.3 Markenführung der Arbeitgebermarke

Wie die begriffliche Annäherung an die Arbeitgebermarke gezeigt hat, lässt sie sich nur im Kontext mit der Unternehmensmarke denken. Nach einer kurzen Beleuchtung des Konzepts der Corporate Brand und seiner Anspruchsgruppen soll erläutert werden, wie aufbauend auf der Markenidentität eine Positionierung der Arbeitgebermarke gelingen kann.

3.3.1 Die Arbeitgebermarke als Teil der Unternehmensmarke

In der Literatur besteht weitestgehend Einigkeit darüber, dass die Employer Brand keine eigenständige Marke darstellt, sondern als Teil der Corporate Brand² – oder auch Unternehmensmarke – zu sehen ist (vgl. Gmür, Martin & Karczinski 2002, S. 12; Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 5; Esch 2018, S. 151; Kriegler 2018, S. 23; Immerschitt & Stumpf 2019, S. 37). Die Corporate Brand agiert im Spannungsfeld verschiedener Märkte

² Die Begriffe Coporate Brand und Unternehmensmarke werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

– neben dem Arbeitsmarkt sind dies der Absatz- und der Kapitalmarkt sowie die Gesellschaft an sich. Die Teilnehmer dieser Märkte stellen jeweils Anspruchsgruppen des Unternehmens dar, auch Stakeholder genannt:

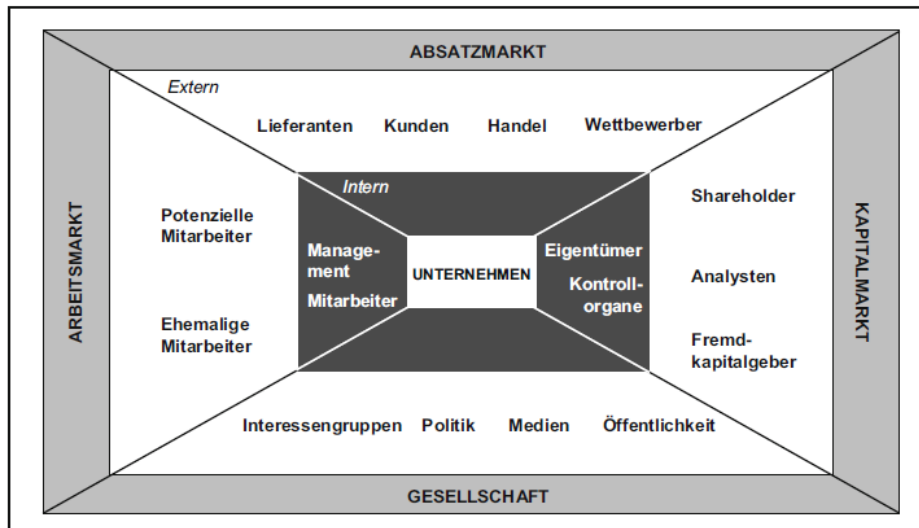


Abbildung 2: Interne und externe Stakeholder eines Unternehmens (Quelle: Sponheuer 2010, S. 62).

Diese können in interne und externe Stakeholder unterteilt werden: Im Bereich des Arbeitsmarktes sind intern Management und Mitarbeiter zu nennen, extern potenzielle und ehemalige Mitarbeiter (vgl. Sponheuer 2010, S. 62 f.).

Ziel der Markenführung der Unternehmensmarke ist die Vermittlung eines konsistenten Markenbildes gegenüber allen Anspruchsgruppen (Sponheuer 2010, S. 14). Während sich also die Unternehmensmarke an alle Anspruchsgruppen des Unternehmens richtet, zielt die Employer Brand auf das Erreichen der Zielgruppen am Arbeitsmarkt und innerhalb des Unternehmens ab (vgl. Sponheuer 2010, S. 269). Die Employer Brand repräsentiert somit die arbeitgeberrelevanten Aspekte der Corporate Brand gegenüber potenziellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern im Rahmen der internen und externen Arbeitgebermarkenkommunikation. Notwendig ist hierfür eine klare Positionierung der Arbeitgebermarke, worauf im folgenden Absatz näher eingegangen wird.

3.3.2 Positionierung von Arbeitgebermarken

Die Positionierung „soll die Identität unter Berücksichtigung relevanter Markt- und Kommunikationsbedingungen durch eine klare Fokussierung auf für Anspruchsgruppen wichtige und von der Konkurrenz differenzierende Eigenschaften wirksam umsetzen“

(Esch 2018, S. 91). Daraus ergeben sich drei Positionierungskriterien, die Voraussetzung für eine gelungene Positionierung sind: Authentizität, Relevanz und Differenzierung (vgl. Schmidt 2015, S. 57). Übertragen auf die Positionierung der Employer Brand ist entscheidend, dass die Positionierung auf der Identität des Unternehmens aufbaut und die tatsächlich vorhandenen Unternehmenswerte und Nutzelemente widerspiegelt, den Erwartungen der Zielgruppen in Form von (potenziellen) Mitarbeitern möglichst genau entspricht und sich durch Alleinstellungsmerkmale von konkurrierenden Arbeitgebern abgrenzt (vgl. Petkovic 2008, S. 192; Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 91; Immerschitt & Stumpf 2019, S. 85 f.). Besonders hervorzuheben ist dabei die Verankerung der Positionierung in der Identität des Unternehmens, da eine reine Wirkungsorientierung ohne Berücksichtigung des Selbstbildes des Unternehmens sehr imageähnliche Arbeitgebermarken ohne Differenzierungspotenzial zur Folge haben (vgl. Petkovic 2008, S. 59).

Die Arbeitgeberpositionierung wird in der Literatur häufig auch als Employer Value Proposition (EVP) bezeichnet. Der Terminus ist an die Unique-Selling-Proposition (USP) im Produktmarketing angelehnt, soll jedoch zum Ausdruck bringen, dass es im Gegensatz zum Produktmarketing bei der Arbeitgeberpositionierung kaum möglich scheint, ein einzigartiges Leistungsversprechen zur Abgrenzung zu kreieren (vgl. Petkovic 2008, S. 190 f.). Dies trifft insbesondere auf Unternehmen zu, die derselben Branche angehören und somit auch formal die gleichen Jobs anzubieten haben, wie auch im Fall der Unternehmen aus dem Lebensmitteleinzelhandel, die Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sind. Mosley argumentiert in diesem Zusammenhang, dass bereits ein Unterschied von 10% ausreichend sein kann, um eine Differenzierung der Arbeitgebermarke zu erreichen (vgl. Mosley 2014, S. 109 f.).

Für eine erfolgreiche Differenzierung muss die Positionierung neben verschiedenen Markenwerten einen Kernwert aufweisen, wie die folgende Grafik veranschaulicht:

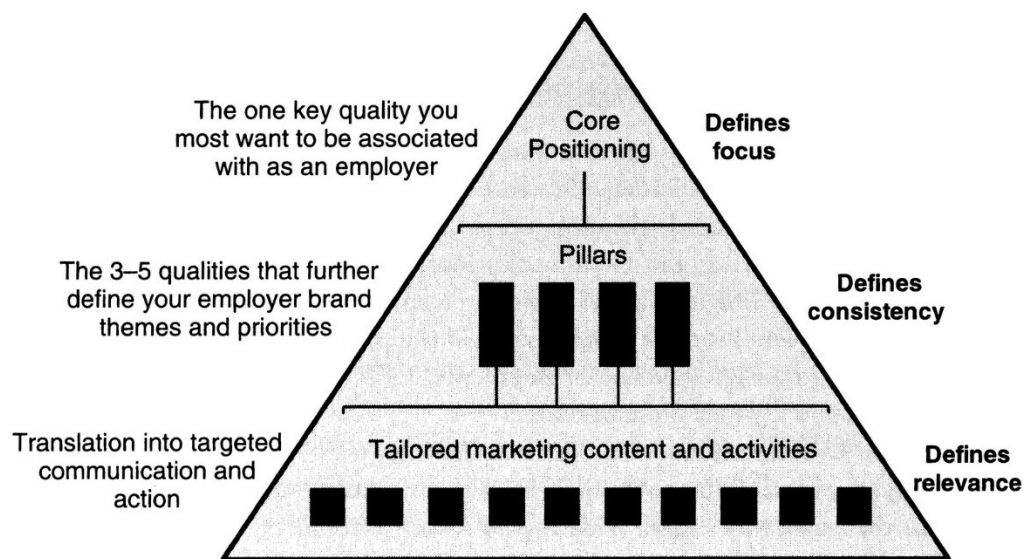


Abbildung 3: Kernkomponenten der Employer Brand (Quelle: Mosley 2014, S. 125).

Die Spitze der Pyramide steht für den Kernwert, der für die Differenzierung der Arbeitgebermarke sorgt und sie einzigartig macht. Hinzu kommen weitere Markenwerte auf der Stufe darunter, die ein konsistentes Gesamtbild zusammen mit dem Kernwert der Positionierung schaffen sollten. Die Basis der Pyramide steht schließlich für die kommunikative Umsetzung der Kern- und Markenwerte.

Zur inhaltlichen Ausrichtung ihrer Positionierungsstrategie für die Arbeitgebermarke stehen den Unternehmen verschiedene Positionierungsfelder zur Verfügung, die mit bestimmten Werten und Nutzenversprechen verknüpft sind. Darüber, wie sich diese Positionierungsfelder sowohl begrifflich als auch inhaltlich kategorisieren lassen, besteht in der Literatur jedoch keine Einigkeit. So wird zum einen von harten und weichen Faktoren in der Positionierung gesprochen (vgl. Immerschitt & Stumpf 2019, S. 84; Kriegler 2018, S. 124; Buckmann 2016, S. 3), zum anderen von rational/kognitiven im Unterschied zu affektiv/emotionalen Komponenten der Positionierung (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 92; Petkovic 2008, S. 195). Für diese Arbeit wird der kompaktere Terminus der harten und weichen Faktoren verwendet, unter denen inhaltlich Folgendes verstanden wird: Harte Faktoren umfassen sämtliche konkrete Nutzenversprechen, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern bietet, wie beispielsweise Lohn, Karriereperspektiven, Work-Life-Balance oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Weiche Faktoren beziehen sich hingegen auf Aspekte, die die emotionale Einstellung zu einem

Arbeitgeber beeinflussen wie die Arbeitsatmosphäre, die im Unternehmen gelebten Werte und die Unternehmenskultur (vgl. Kriegler 2018, S. 123; Buckmann 2016, S. 3) sowie die wahrgenommene Arbeitgeberpersönlichkeit, die sich in Form von bestimmten Eigenschaften äußert, die mit dem Arbeitgeber assoziiert werden (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 93; Petkovic 2008, S. 195).

Neben diesen harten und weichen Faktoren können auch Eigenschaften der Mitarbeiter zur Positionierung genutzt werden: Damit soll gewährleistet werden, dass Mitarbeiter aus „fachlicher, persönlicher und kultureller Sicht“ (Immerschitt & Stumpf 2019, S. 86). zum Unternehmen passen um den sogenannten „Cultural Fit“ (Immerschitt & Stumpf 2019, S. 86) zu gewährleisten. Entscheidend für ein gelungenes Positionierungskonzept für die Employer Brand ist eine stimmige Kombination aus harten und weichen Faktoren. Für eine Differenzierung von Wettbewerbern sind jedoch in erster Linie die weichen Faktoren entscheidend, weshalb die gezielte Emotionalisierung der Arbeitgebermarke als grundlegende Aufgabe des Employer Branding gesehen werden kann (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 92). Eine Profilierung ist für die Unternehmen jedoch nicht nur durch ein eigenständiges Positionierungskonzept möglich. Eine entscheidende Rolle spielt dabei auch die Positionierungsumsetzung, was sowohl die sprachlich kommunizierten Einzelaussagen als auch die visuelle Kommunikation betrifft (vgl. Mosley 2014, S. 120 f.).

Die Positionierung wird schließlich kommunikativ umgesetzt in Form von Kernaussagen, die crossmedial über alle Kanäle kommuniziert werden (vgl. Immerschitt & Stumpf 2019, S. 86), in der Abbildung durch die Basis der Pyramide dargestellt. Um eine einheitliche und stimmige Kommunikation der Positionierung der Arbeitgebermarke zu gewährleisten, die langfristig und strategisch gestaltet ist und sich durch alle Kommunikationskanäle zieht, wird in der Literatur häufig auf das Konzept der integrierten Kommunikation verwiesen (vgl. Immerschitt & Stumpf 2019, S. 99; Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 102 f.).

Ein vielbeachtetes Modell der integrierten Kommunikation liefert Bruhn. Integrierte Kommunikation ist für ihn „ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppen der Kommunikation konsistentes

Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes der Kommunikation zu vermitteln“ (Bruhn 2014a, S. 38). Grundlage seines Modells ist die Unterteilung der strategischen Positionierung in die drei Ebenen Ziele, Botschaften und Instrumente und deren hierarchische Strukturierung, wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist:

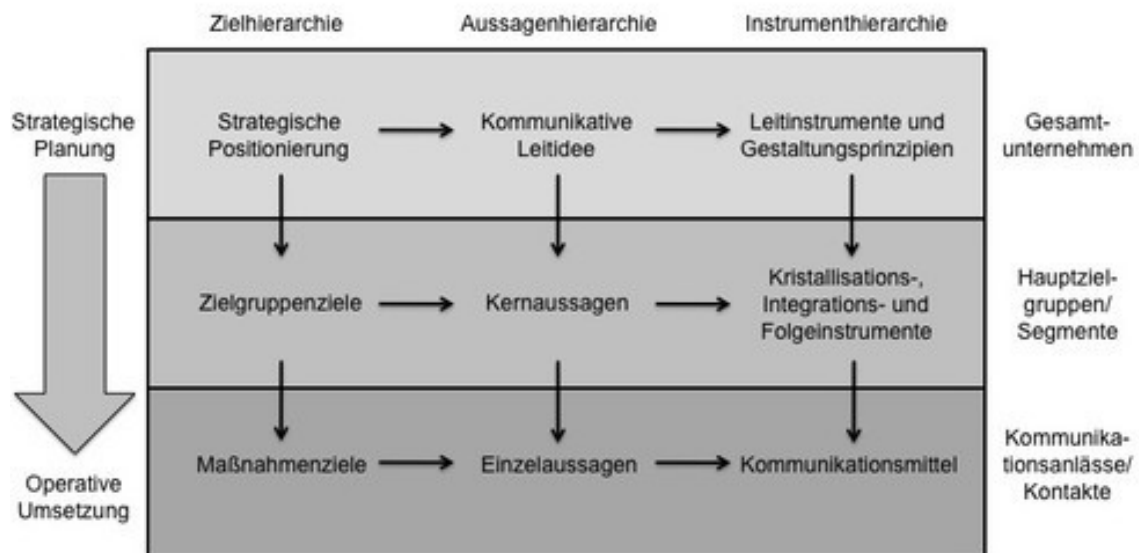


Abbildung 4: Vertikale und horizontale Ordnung der Inhalte der Integrierten Kommunikation (Quelle: Bruhn 2014b, S. 150).

Dabei beschreibt die vertikale Ordnung den Konkretisierungsgrad der Ziele, Botschaften und Instrumente, während die horizontale Ordnung die Beziehungen der drei Ebenen zueinander beschreibt (vgl. Bruhn 2014b, S. 149 f.) Das Modell symbolisiert somit den Prozess von der abstrakten strategischen Positionierung links oben zum konkreten Kommunikationsmittel links unten. Für die Analyse in dieser Arbeit von Bedeutung ist die vertikale Linie der Aussagenhierarchie, da diese die Strukturierung der kommunizierten Botschaften beinhaltet.

Durch eine inhaltlich stimmige sowie visuell einheitliche Kommunikation der strategischen Positionierung werden beim Rezipienten bei der Betrachtung des Firmennamens oder Logos die gewünschten Assoziationen mit dem Arbeitgeber aufgerufen (vgl. Stotz & Wedel-Klein 2013, S. 103). Diese Assoziationen mit einer Marke sind aus kognitiver Sicht in Form eines assoziativen Netzwerks organisiert und lassen sich durch gezielte Markenkommunikation steuern und im Gedächtnis der Zielgruppen verankern (vgl. Bak 2019, S. 150).

Wie dazu die kognitionslinguistische Theorie der Frame-Semantik nutzbar gemacht werden kann, wird im nächsten Kapitel erläutert.

4 Frame-Semantik

Nach einer Betrachtung der Entwicklung der Frame-Theorie ausgehend von der Schematheorie erfolgt eine Einführung in die Grundzüge der Frame-Semantik, um schließlich deren Eignung für die Analyse aufzeigen zu können.

Die Schematheorie beschäftigt sich mit der Verarbeitung von Information und Strukturierung von Wissen im menschlichen Gedächtnis. Schemata stellen somit komplexe Wissensstrukturen dar, die „typische Eigenschaften und standardisierte Vorstellungen von Objekten, Ereignissen und Situationen enthalten“ (Petkovic 2008, S. 86). Geprägt wurde der Begriff des „Schemas“ bereits 1932 von dem britischen Psychologen und Gedächtnisforscher Frederic C. Bartlett im Rahmen seiner Gedächtnistheorie, „um die Konstruktivität menschlicher Verstehensleistungen zu erklären“ (Ziem 2008, S. 258). Bartletts Studien zielten darauf ab, „eine spezifisch sozialpsychologische Konzeption des Gedächtnisses und der Kognition vorzulegen“ (Busse 2012, S. 311).

Aufbauend auf der Schematheorie hat sich die Frame-Theorie herausgebildet und wurde seither aus dem Blickwinkel verschiedener Disziplinen betrachtet, darunter sind neben der Linguistik und der Kognitionswissenschaft auch die Psychologie und die Philosophie zu nennen (vgl. Busse 2012, S. 23). Zu den wegweisenden Beiträgen gehören die Arbeiten von Marvin Minsky, der 1974 eine kognitionswissenschaftliche Frame-Theorie begründete und Frames damit in die Forschung zur Künstlichen Intelligenz einführte (vgl. Ziem 2005, S. 2) sowie von Charles J. Fillmore, der als Begründer der linguistischen Frame-Semantik gesehen werden kann (vgl. Busse 2012, S. 24).

4.1 Grundzüge der linguistischen Frame-Semantik

Während Frames und Schemata in benachbarten Disziplinen wie der kognitiven Psychologie und der Soziologie bereits analytisch genutzt wurden, fand der Frame-Gedanke erst durch Charles J. Fillmore 1968 Eingang in sprachwissenschaftliche Überlegungen (vgl. Busse 2012, S. 23).

Innerhalb der Linguistik bildet die Frame-Semantik den Gegenentwurf zum lange Zeit vorherrschenden Postulat der Merkmalsemantik: Diese folgt der Grundannahme, dass sich der Sinn sprachlicher Ausdrücke allein aus der Wortbedeutung heraus ergibt, weshalb der Kontext der jeweiligen Äußerung in der Analyse lange Zeit nur wenig Beachtung fand (vgl. Busse 2009, S. 14; Ziem 2012, S. 69). Damit einher geht auch die Annahme, dass das Sprachwissen und das Erfahrungswissen – auch Weltwissen genannt – getrennt voneinander betrachtet werden können (vgl. Busse 2012, S. 11 ff.; Ziem 2012, S. 67). Die Frame-Semantik geht im Gegensatz dazu davon aus, dass die Bedeutung sprachlichen Ausdrücken nicht inhärent ist, sondern erst im Rahmen ihres Verwendungszusammenhangs erschlossen wird (vgl. Ziem 2012, S. 65 f.). Von tragender Bedeutung ist dabei das verstehensrelevante Wissen, das Sprachbenutzer einbringen, um die Bedeutung eines sprachlichen Ausdrucks erschließen zu können. Dieses geht weit über das zu einer Wort- oder Satzbedeutung gehörige Wissen hinaus und wird von Fillmore als extrem komplex beschrieben, da es Weltwissen – auch enzyklopädisches Wissen – und gesellschaftliches Wissen miteinbezieht (vgl. Busse 2009, S. 83; Ziem 2008, S. 121). In diesem Zusammenhang hat Fillmore den vielzitierten Satz geprägt, dass Wörter Frames evozieren (Busse 2009, S. 84). Sprachliche Äußerungen aktivieren Wissensrahmen, durch die Sprachbenutzer verstehensrelevante Elemente dem jeweiligen Kontext entsprechend abrufen können. Beim Sprachverstehen findet somit eine Kontextualisierung statt, indem Wissensrahmen miteinander vernetzt werden (vgl. Busse 2009, S. 84 f.).

Der Ansatz von Fillmore wurde in der Folge von verschiedenen Linguisten aufgegriffen und weiterentwickelt. In den letzten Jahren erfährt er auch im deutschsprachigen Raum zunehmende Beachtung (vgl. Ziem 2008, S. 2). Die folgende Skizzierung der Frame-Semantik stützt sich in erster Linie auf die Ausführungen von Alexander Ziem, der Frames in Anlehnung an Fillmore nicht nur als „konzeptuelle Wissensstrukturen, die den Gebrauch sprachlicher Ausdrücke motivieren“ begreift, sondern zugleich als „Analyseinstrumente, um konzeptuelle Wissensstrukturen empirisch zu untersuchen“ (Ziem 2008, S. 441).

Ziem definiert Frames aufbauend auf den Schemabegriff: Während ein Schema als Oberbegriff für alle komplexen konzeptuellen Strukturen gesehen werden kann und sich als modalitätsunspezifisches Strukturformat nicht nur auf sprachliche Phänomene bezieht, stellen Frames spezifische Schemata dar, die „verstehensrelevantes Wissen

repräsentieren und strukturieren, das zur Interpretation sprachlicher Ausdrücke herangezogen wird“ (vgl. Ziem 2008, S. 256 f.). Sprachliche Ausdrücke erfüllen in diesem Sinne eine indexikalische Funktion und implizieren schematisierte Erfahrungs- und Handlungszusammenhänge. Sie fungieren somit als sogenannte „kognitive Stimuli“, indem sie mit Hilfe von Hintergrundwissen beim Rezipienten bestimmte Assoziationen hervorrufen (vgl. Ziem 2008, S. 289). „In Frames ist also stereotypes Wissen [...] abgespeichert und in seinem Strukturzusammenhang kognitiv abrufbar“ (Ziem 2005, S. 2). Wenn Ziem von „Wissen“ spricht, meint er „verstehensrelevantes Wissen“ im Sinne einer holistischen Semantiktheorie, die davon ausgeht, dass Bedeutungskonstitution nur im Rückgriff auf enzyklopädisches Wissen möglich ist (vgl. Ziem 2008, S. 121 ff.).

Entscheidend für das Sprachverstehen ist immer der jeweilige Kontext, das sogenannte Prinzip der Kontextualität (vgl. Ziem 2012, S. 69). Deutlich wird die Bedeutung des Kontextes an folgendem Beispielsatz: „Beide haben ‚ja‘ gesagt.“ Ohne weitere Informationen über den Kontext dieses Satzes ist nicht klar, ob es sich um einen Vertragsabschluss handelt, dem beide Vertragspartner zugestimmt haben, oder aber um ein Eheversprechen im Rahmen einer Hochzeitszeremonie. Das Kontextwissen entscheidet also darüber, ob der Hochzeits-Frame oder der Vertragsabschluss-Frame aktiviert wird (vgl. Ziem 2008, S. 238). Anders sieht es im folgenden Beispiel aus: „Nachdem beide ‚ja‘ gesagt hatten, durften sie sich küssen“. Obwohl eine Hochzeit nicht explizit thematisiert wird, wird der Hochzeitsframe durch den Rückgriff auf das enzyklopädische Wissen ausgelöst. Hier wird deutlich, dass Frames über eine kohärenzstiftende Funktion verfügen: Erst der Hochzeits-Frame stellt eine Verbindung auf semantischer Ebene zwischen den beiden Teilsätzen her (vgl. Ziem 2008, S. 238). Dieser Aspekt ist mit Blick auf die crossmediale Kommunikation der Arbeitgeberpositionierung von Bedeutung, da es Frames zu einem geeigneten Mittel macht, eine einheitliche und integrierte Markenkommunikation zu generieren.

4.2 Strukturelle Bestandteile von Frames

Frames setzen sich aus drei strukturellen Bestandteilen zusammen: Leerstellen (slots), konkreten Füllwerten (fillers) und Standardwerten (default values). Dies lässt sich an folgendem von Ziem (2005, S. 1) gewählten Textbeispiel veranschaulichen: „Mirko lädt zu seinem Geburtstag ein. Nachdem er die Geschenke auf dem Tisch ausgepackt und die Kerzen ausgeblasen hat, gibt es Limonade und Kuchen. Als er die Reise nach Jerusalem

als erstes Spiel vorschlägt, ist die Freude groß.“ Der Kindergeburtstags-Frame, der hier aktiviert wird weist einige Leerstellen auf, was bedeutet, dass „das aufgerufene Vorstellungsobjekt [...] hinsichtlich verschiedener (aber nicht beliebiger) Wissensaspekte näher bestimmt werden“ (Ziem 2008, S. 12) kann. Die Leerstellen eines Frames können durch gezielte Fragen erschlossen werden (vgl. Ziem 2005, S. 3). Dies können im Falle des Kindergeburtstags beispielsweise folgende Fragen sein: Wer feiert Geburtstag? Den wievielten Geburtstag feiert er/sie? Wie lange dauert die Feier? Bekommt er/sie Geschenke zum Geburtstag? Gibt es auf der Geburtstagsfeier etwas zu essen? Wenn ja, was? An dieser Stelle wird eine Stärke der Frame-Semantik im Vergleich zu merkmalsorientierten Ansätzen deutlich: Es handelt sich um eine nicht-reduktionistische Herangehensweise, was bedeutet, dass keine Einschränkungen bezüglich möglicher verstehensrelevanter Bedeutungsaspekte getroffen werden (vgl. Ziem 2012, S. 70).

Einige Leerstellen werden durch konkrete Füllwerte im Text gefüllt. So lässt sich beispielsweise die Frage, wer Geburtstag feiert, mit „Mirko“ beantworten, die Frage nach der Verköstigung mit „Limonade und Kuchen“. Neben den konkreten Füllwerten gibt es die Standardwerte. Diese werden vom Rezipienten hinzugedacht mit Hilfe seines enzyklopädischen Wissens, in diesem Fall über Kindergeburtstage. Dies kann zum Beispiel die Leerstelle des Alters des Geburtstagskindes betreffen, da Kindergeburtstage in der Regel im Kindesalter gefeiert werden oder die Dauer der Feier, die für gewöhnlich nicht über einen Nachmittag hinausgeht. Aus sprachlicher Sicht betrachtet fungieren Füllwerte und Standardwerte als „Prädikate, die einem Referenzobjekt zugeschrieben werden und es so näher bestimmen“ (Ziem 2012, S. 72), wobei es sich bei konkreten Füllwerten um explizite und bei Standardwerten um implizite Prädikationen handelt.

Aufgerufen wird ein Frame jeweils durch explizite im Text vollzogene Prädikationen: Im gewählten Beispiel lässt der Ausdruck, jemand „lädt zum Geburtstag ein“ darauf schließen, dass es sich um eine Geburtstagsfeier handelt. Dass es Limonade zu trinken gibt und ein Kinderspiel gespielt wird, spezifiziert die Art der Geburtstagsfeier und führt dazu, dass der Kindergeburtstags-Frame eröffnet wird. Die Wissenselemente, die einen Frame strukturieren, bilden auch selbst wieder Frames. „Es gibt also keine isolierten, gleichsam für sich existierende Frames, sondern nur ein Frame-Netzwerk“ (Ziem 2005, S. 2). Im Falle des Frames „Kindergeburtstag“ ist ein mögliches hervorgerufenes Wissenselement der Aspekt, dass es üblich ist, ein Geschenk für das Geburtstagskind

mitzubringen. Der Geschenk-Frame stellt selbst wiederum Leerstellen bereit wie beispielsweise: Was hat das Geschenk gekostet? Wer ist der Beschenkte, wer der Schenker?

Treten bestimmte Füllwerte signifikant häufiger auf als andere, können sie zu Standardwerten werden. Sprachbenutzer derselben Sprachgemeinschaft setzen diese Werte dann als bekannt voraus und verzichten auf ihre explizite Nennung (vgl. Ziem 2008, S. 342 f.). Dieses Prinzip machen sich auch Werbung und Marketing zu Nutze: Verbraucher sollen möglichst häufig mit expliziten Prädikationen konfrontiert werden, damit sie diese dem Produkt oder der Marke irgendwann automatisch als Standardwerte zuschreiben (vgl. Ziem 2008, S. 343). Die nachfolgende Grafik verdeutlicht das Verhältnis der einzelnen Bestandteile von Frames zueinander sowie deren Rolle bei der Bedeutungskonstituierung:

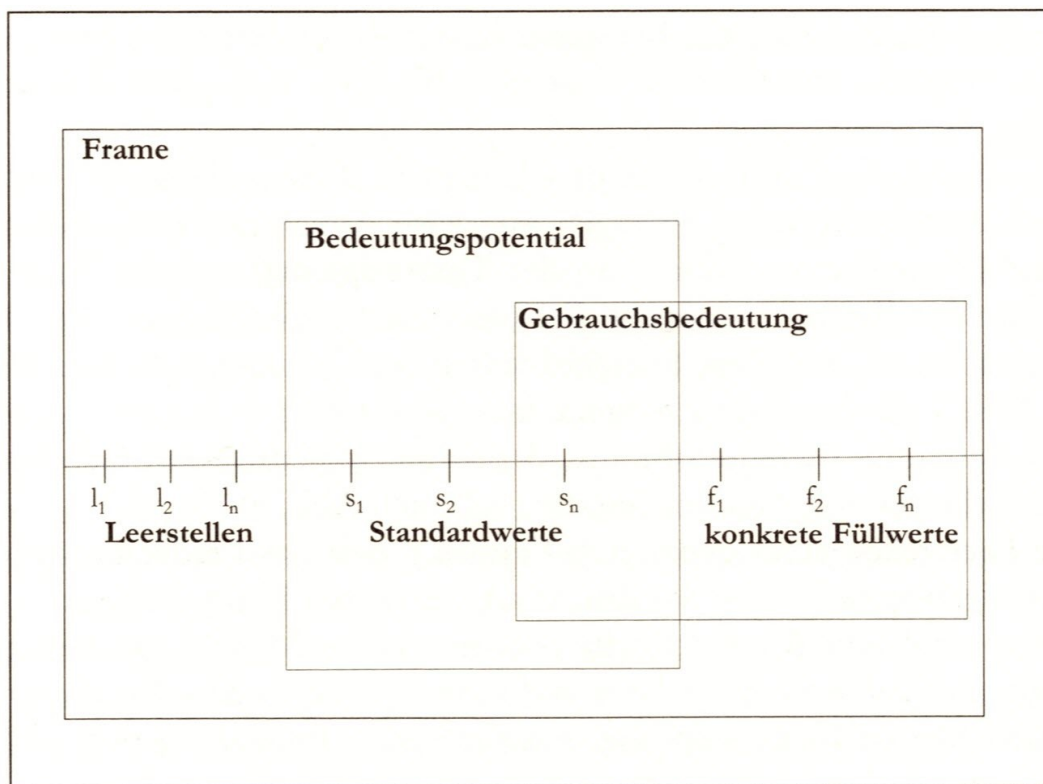


Abbildung 5: Strukturkonstituenten von Frames (Quelle: Ziem 2008, S. 242).

Die Leerstellen eines Frames geben das Prädikationspotenzial eines sprachlichen Ausdrucks an. Das Bedeutungspotenzial spezifiziert die möglichen Bedeutungen eines Ausdrucks dahingehend, als es Informationen über übliche Gebrauchsweisen des sprachlichen Ausdrucks im verwendeten Kontext enthält. Einige Leerstellen werden dadurch mit Standardwerten belegt, einige bleiben ungefüllt, da sie für den jeweiligen

Kontext nicht relevant sind. Die Gebrauchsbedeutung umfasst schließlich zum einen die im sprachlichen Ausdruck realisierten konkreten Füllwerte, zum anderen werden Leerstellen, die nicht durch konkrete Füllwerte im Text geschlossen werden können, aber relevant für den Verstehensprozess sind, mit Standardwerten aus dem möglichen Bedeutungspotenzial gefüllt (vgl. Ziem 2008, S. 241 ff.).

Da jeder Standardwert eines Frames auch selbst wieder Frames aufruft, ergibt sich ein hierarchisch organisiertes Netzwerk von Frames (vgl. Busse 2012, S. 628). Aus diesem Grund werden Frames häufig in Form von semantischen Netzen bestehend aus Knoten und Kanten dargestellt. Die Knoten symbolisieren dabei einzelne Frames, während die Kanten die semantischen Relationen zwischen den Frames beschreiben (vgl. Busse 2012, S. 708 f.).

4.3 Frame-Semantik und Markenführung

Die soeben beschriebenen Strukturkonstituenten eines Frames können auch als semantische Analysekategorien nutzbar gemacht werden (vgl. Ziem 2008, S. 367). In seinem Beitrag „Werbekommunikation semantisch“ in Nina Janichs „Handbuch Werbekommunikation“ führt Ziem die besondere Eignung der Frame-Semantik zur semantischen Analyse von Werbekommunikation aus. Da Frames auch durch paraverbale Elemente oder außersprachliche Zeichen wie Bilder ausgelöst werden können, erweist sich der Ansatz als geeignet, Werbekommunikate mit ihren verschiedenen semiotischen Ressourcen im Gesamten analytisch zu erfassen (vgl. Ziem 2012, S. 69).

Mit Blick auf das bereits beschriebene Phänomen, dass explizite Prädikationen bei häufiger Nennung zu Standardwerten einer Marke werden und dadurch von Konsumenten unmittelbar mit der Marke assoziiert werden, lässt sich der Ansatz der Frame-Semantik auch zur crossmedialen Umsetzung von Positionierungsstrategien im Rahmen der Markenführung nutzbar machen beziehungsweise auch umgekehrt zur Analyse derselben (vgl. Schmidt 2016, S. 184). Während sich alltagssprachliche Deutungsmuster aus der kulturellen Verwendung innerhalb einer Sprachgemeinschaft ergeben, sind solche Deutungsmuster übertragen auf den Markenkontext gezielt durch die Unternehmenskommunikation steuerbar. Damit also von Seiten des Unternehmens gewollte Assoziationen zu einer Marke hervorgerufen werden, also markenbezogenes Wissen etabliert wird, müssen sprachliche Einheiten bereits etablierte Standardwerte der Marke auslösen. Neues Wissen kann dann an dieses markenspezifische Erfahrungswissen

anknüpfen (vgl. Schmidt 2016, S. 169 ff.). Die Standardisierung von Bedeutungsaspekten innerhalb der Markenkommunikation ist jedoch nur durch eine langfristig angelegte Positionierungsstrategie möglich (vgl. Schmidt 2016, S. 172).

Schmidt kombiniert den Ansatz der Frame-Semantik mit dem bereits beschriebenen Modell der integrierten Kommunikation nach Bruhn. Auf der vertikalen Stufe der kommunikativen Leitidee können konkrete Füllwerte aus framesemantischer Sicht mit Einzelaussagen gleichgesetzt werden, während Kernaussagen den Standardwerten entsprechen (vgl. Schmidt 2016, S. 182). Da sich Arbeitgebermarken ebenso wie Frames – wie bereits beschrieben – in Form eines assoziativen Netzwerks darstellen lassen, scheint eine framesemantische Analyse gut geeignet zu sein, um die crossmedial kommunizierte Arbeitgeberpositionierung zu analysieren. Darstellen lässt sich die Positionierung schließlich in Form eines semantischen Netzes, wobei die in der Analyse herausgearbeiteten Standardwerte des Frames „Arbeitgebermarke“ mit ihren konkreten Füllwerten die Markenwerte der Arbeitgebermarke repräsentieren.

5 Framesemantische Analyse des Employer Branding von drei Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels

5.1 Auswahl der analysierten Unternehmen und des Analysematerials

Die vier umsatzstärksten Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland sind die Edeka-Gruppe, gefolgt von der Rewe-Gruppe, von ALDI und von Lidl (vgl. Statista 2018a). EDEKA wird in der Untersuchung nicht berücksichtigt, da das Unternehmen zum Zeitpunkt der Untersuchung im Vergleich zu den anderen Unternehmen nur wenig unternehmensübergreifendes Employer Branding online betreibt. Während die anderen drei Unternehmen neben ihrer Karrierewebseite auf verschiedenen Social-Media-Kanälen mit einer eigenen Seite für den Bereich Karriere vertreten sind, finden sich bei EDEKA nur allgemeine Kanäle ohne arbeitgeberspezifischen Content. Auch die Karrierewebseite enthält im Vergleich zu den anderen Unternehmen sehr wenig Textmaterial, das über die explizite Nennung der Unternehmenswerte hinausgeht, sodass sich nicht ausreichend Material finden lässt, um eine aussagekräftige Analyse über die kommunizierten Werte durchführen zu können. Für eine vergleichende Analyse der Arbeitgeberpositionierung wurden deshalb die drei Unternehmen ALDI Süd, REWE und Lidl ausgewählt.

Analysegegenstand sind wie bereits erläutert die externen Employer-Branding-Maßnahmen der Unternehmen. Da Printanzeigen im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels häufig individuell in den einzelnen Märkten eingesetzt werden, beschränkt sich die Analyse auf die Online-Kommunikation auf der Karrierewebseite der Unternehmen sowie den für Employer Branding genutzten Social-Media-Kanälen. Die Einbeziehung aller von den Unternehmen für Employer Branding genutzten Social-Media-Kanäle würde jedoch den Rahmen einer qualitativen Analyse sprengen, weshalb exemplarisch Facebook und Instagram ausgewählt wurden. Der Untersuchungszeitraum der Social-Media-Kanäle wurde auf ein Jahr begrenzt, da sich die Markenpositionierung im Laufe der Zeit verändern kann und eine synchrone Analyse der Arbeitgeberpositionierung durchgeführt werden soll. Es finden deshalb bei der Analyse der Social-Media-Kanäle nur Beiträge Berücksichtigung, die zwischen Juli 2018 und Juni 2019 veröffentlicht wurden.

Das konkrete methodologische Vorgehen bei der Analyse im empirischen Teil dieser Arbeit wird nachfolgend näher erläutert.

5.2 Methodologische Herangehensweise

Den methodologischen Rahmen für die Analyse der Arbeitgebermarkenkommunikation bildet die Frame-Semantik in Kombination mit dem Konzept der integrierten Kommunikation. Ziel dieser Analyse ist in erster Linie das Herausarbeiten der implizit kommunizierten Markenwerte – im Sinne der Frame-Semantik Standardwerte – der Employer Brand. Diese werden schließlich in einem framesemantischen Netz schematisch dargestellt.

Die Analyse erfolgt dabei ausgehend von der Karrierewebseite der Unternehmen, da diese von 94% der potenziellen Bewerber als erste Anlaufstelle genutzt wird und somit als Leading Touchpoint gelten kann (vgl. Esch 2018, S. 155). Ausgehend von der Analyse des Slogans soll die kommunikative Leitidee herausgearbeitet werden, um anschließend zu analysieren, wie diese crossmedial kommunikativ umgesetzt wird. Der Fokus der Analyse liegt neben den textlichen Elementen auch auf der verwendeten Bildsprache, da auch über außersprachliche Elemente Botschaften vermittelt und dadurch Assoziationen beim Betrachter hervorruft: „Die Wahl einer bestimmten Bildwelt gibt erste Auskunft darüber, ob es sich zum Beispiel um einen konservativen, kreativen oder Internationalität betonenden Arbeitgeber handelt“ (DGfP 2012, S. 37). Daneben werden auch paraverbale Elemente wie das Layout und die Schriftart in die Analyse einbezogen. Des Weiteren wird der in der Arbeitgebermarkenkommunikation verwendete Stil einer Betrachtung unterzogen, um zu klären, wie die Unternehmen potenzielle Mitarbeiter ansprechen. Die Untersuchung erfolgt dabei nicht zielgruppenspezifisch, da die übergreifenden Standardwerte der Arbeitgebermarke herausgearbeitet werden sollen. Anschließend wird mit der Analyse der ausgewählten Social-Media-Kanäle überprüft, inwieweit die auf der Webseite kommunizierten Aspekte wiederaufgegriffen werden.

Was den Umgang mit dem Material betrifft muss angemerkt werden, dass das Ziel keine detaillierte Analyse sämtlicher Kommunikate sein soll. Diese würde den Rahmen der Arbeit sprengen und außerdem der Zielsetzung der Arbeit nicht gerecht werden, die darin besteht die multimodal und multimedial kommunizierten Markenwerte der Arbeitgebermarke herauszuarbeiten. Aus diesem Grund wurde ein induktiv-heuristisches

Vorgehen gewählt, wie es Ziem beschreibt, indem „relevante Leerstellen induktiv aus dem Untersuchungsmaterial“ (Ziem 2012, S. 79) entwickelt werden.

5.3 Analyse ALDI SÜD

5.3.1 Unternehmen

Seinen Ursprung hat ALDI in dem bereits 1913 gegründeten Familienunternehmen Albrecht, das sich Mitte des 20. Jahrhunderts vom einfachen Lebensmittelladen zum Filialbetrieb entwickelt hat. Der Markenname „ALDI“ stellt ein Akronym aus dem Familiennamen „Albrecht“ und „Diskont“ dar (vgl. ALDI SÜD: Unser Unternehmen). Nachdem sie 1954 den ersten Selbstbedienungsladen eröffnet hatten, gründeten die Brüder Theo und Karl Albrecht 1961 die beiden Unternehmensgruppen ALDI SÜD und ALDI Nord und teilten Deutschland unter sich auf: ALDI SÜD betreibt Filialen in Süd- und Westdeutschland, während sich ALDI Nord in Norddeutschland, und nach dem Fall der Mauer auch in Ostdeutschland angesiedelt hat. Ein Jahr später wurde die erste Filiale nach dem Discount-Prinzip eröffnet: In einem schlichten Verkaufsraum wurde eine geringe Auswahl an Lebensmitteln auf Paletten direkt aus den Kartons angeboten. Mit dem Aufkauf der österreichischen Ladenkette Hofer begann ALDI 1968 mit der Expansion des Unternehmens und ist heute auf vier Kontinenten in elf Ländern vertreten (vgl. ALDI SÜD: Unser Unternehmen).

ALDI SÜD ist heute mit gut 1910 Filialen in Süd- und Westdeutschland vertreten und beschäftigt mehr als 47.000 Mitarbeiter (vgl. ALDI SÜD: Unser Unternehmen).

5.3.2 Arbeitgeberpositionierung

ALDI³ hat im August 2018 eine Employer-Branding-Kampagne gestartet und im Zuge dessen auch die Karrierewebseite neugestaltet (vgl. Janotta 2018). ALDI verweist von der Unternehmenswebseite auf die Karriereseite, allerdings nicht in den Hauptkategorien der Webseite, sondern in einer kleinen Leiste rechts oben am Bildrand in einem Kästchen, das sich farblich kaum vom Hintergrund abhebt, wodurch sie dem Betrachter nicht sofort ins Auge fällt (vgl. ALDI SÜD: Landing Page).

³ Aus Gründen der Lesbarkeit ist nachfolgend nur von ALDI die Rede, gemeint ist aber immer ALDI SÜD.

ALDI listet auf seiner Karriereseite unter dem Punkt „Unser Angebot – Ihre Vorteile“ folgende Werte und Nutzenversprechen auf: Als weicher Faktor wird eine „angenehme Arbeitsatmosphäre“, genannt, während ein „unbefristeter Arbeitsvertrag“, „umfassende Einarbeitung“ und ein „attraktives Gehalt“, harte Faktoren darstellen (ALDI SÜD Karriere: Ihr Arbeitgeber). Auf der Seite findet sich außerdem der Unterpunkt „Unsere Werte“, aus dem die folgenden Aspekte hervorgehen: „Gesunder Leistungswille“, „Spaß an Verantwortung“, „Schnelligkeit“, „Gegenseitige Unterstützung im Team“, „Sicherheit“ und „Vertrauen“ (ALDI SÜD Karriere: Ihr Arbeitgeber). Die ersten drei Aspekte stehen für Ansprüche, die das Unternehmen an potenzielle Mitarbeiter stellt, während die letzten drei Versprechen des Unternehmens an die Mitarbeiter darstellen.

Mit einer framesemantischen Analyse soll im Folgenden analysiert werden, welche dieser explizit genannten Aspekte in der weiteren Kommunikation auf der Karrierewebseite und den Social-Media-Kanälen durch wiederkehrende Kernaussagen als Standardwerte der Arbeitgebermarke etabliert werden und damit als Markenwerte der Arbeitgebermarke gesehen werden können.

5.3.2.1 Karrierewebseite

Die Landingpage der Karriereseite ist sehr schlicht gehalten und kommt mit sehr wenigen Elementen aus. Der Teil der Seite, der beim Navigieren auf die Seite als erstes sichtbar ist, wird von dem in großen weißen Lettern eingeblendete Slogan „Für mich. Für uns. Für morgen.“ dominiert:



Abbildung 6: Landingpage Karrierewebseite ALDI SÜD (Quelle: ALDI SÜD Karriere: Landing Page).

Dieser Slogan ruft bereits vielschichtige Assoziationen beim Rezipienten hervor. Er lässt sich in drei Teile untergliedern. Der erste Teil „Für mich.“ enthält einen deiktischen Verweis in der ersten Person Singular im Akkusativ und wirft die Frage nach dem Sprecher auf. Bezieht man die visuelle Komponente im Hintergrund des Slogans mit ein, die in einem tonlosen Video Mitarbeiter – erkennbar an ihrer Arbeitskleidung mit Logo – in ihrem Arbeitsalltag zeigt, liegt die Deutung nahe, dass der Sprecher ein Mitarbeiter ist, der stellvertretend für alle Mitarbeiter spricht. Eine solche Vagheit bezüglich der Referenz eines deiktischen Ausdrucks, wie sie hier verwendet wird, ist ein in der Werbekommunikation häufig genutztes Mittel, um eine zweite Deutungsebene zu eröffnen (vgl. Ehrhardt & Heringer 2011, S. 28). Diese zweite Deutungsmöglichkeit ist in diesem Fall, dass der Rezipient selbst in die Rolle des Sprechers schlüpft, was zu einer Identifikation mit dem Unternehmen bei potenziellen Mitarbeitern führt. Mögliche Frames, die der Ausdruck „für mich“ darüber hinaus evoziert sind Persönlichkeit, Selbstverwirklichung und Individualität. Auch der zweite Teil des Slogans enthält einen deiktischen Verweis. Bezieht man auch hier die visuellen Elemente mit ein, lässt sich darauf schließen, dass mit „uns“ das Team von ALDI gemeint ist. Das sich wiederholende Video im Hintergrund des Slogans zeigt Szenen aus dem Arbeitsalltag bei ALDI. Dabei wechseln sich drei verschiedene Sequenzen ab, die drei verschiedene Mitarbeiter jeweils bei der Arbeit in einer ALDI-Filiale, im Büro oder unterwegs im Auto zeigen. Gemeinsam ist allen drei Sequenzen, dass die auftretenden Akteure, nachdem sie anfangs allein bei ihrer jeweiligen Tätigkeit gezeigt werden, in Interaktion mit Kollegen treten. Diese Szenen schränken somit das Bedeutungspotenzial des sprachlichen Ausdrucks „Für uns“ ein, indem sie Teamarbeit und Kollegialität im Arbeitsalltag bei ALDI zeigen. Auch mit dem dritten Teil des Slogans, „Für morgen.“, wird auf eine außersprachliche Entität verwiesen. Das Temporaladverb „morgen“ evoziert auf metaphorischer Ebene den Frame Zukunft, mit dem einige Leerstellen eröffnet werden. So stellt sich beispielsweise die Frage, ob es sich um individuelle Zukunft im Sinne der Lebensplanung eines Einzelnen handelt oder ob es um die gesamtgesellschaftliche Zukunft und damit um gesellschaftliche Weiterentwicklung und technologischen Fortschritt geht. Auch die bildlichen Elemente enthalten dahingehend keine konkreten Füllwerte, weshalb diese Fragen erst durch Einbeziehen weiterer auf der Karriereseite kommunizierter Inhalte beantwortet werden können. Durch den verwendeten Parallelismus wird außerdem die Gleichwertigkeit der drei Bereiche betont. Auffällig ist des Weiteren die elliptische Form des Slogans, der ohne Verb keinen grammatikalisch vollständigen Satz darstellt. Dadurch

ergibt sich insofern eine Leerstelle, als durch den Slogan nicht unmittelbar beantwortet werden kann, was für mich, für uns und für morgen getan wird.

Wie gezeigt werden konnte, evoziert dieser Slogan bereits einige Frames, lässt aber auch unbeantwortete Leerstellen zurück. Im Sinne von Bruhns Konzept der Integrierten Kommunikation sollte der Slogan die kommunikative Leitidee darstellen, zu der sich die kommunizierten Einzel- und Kernaussagen verdichten lassen (vgl. Bruhn 2014b, S. 150). Durch eine Analyse der Kommunikation auf den verschiedenen Kanälen soll herausgearbeitet werden, welche dieser möglichen Frames als Standardwerte der Arbeitgebermarke durch explizit kommunizierte Einzelaussagen – die als Füllwerte fungieren – verfestigt werden.

Wie bereits gestalterisch durch die drei Kreiselemente auf der Landingpage angedeutet, ist die Seite unterteilt in Bereiche für die drei Zielgruppen Schüler, Studenten/Absolventen und Berufserfahrene. Das Kernelement bilden in den drei Bereichen neben konkreten Stellenanzeigen und Informationen zur Bewerbung persönliche Berichte von verschiedenen Mitarbeitern des Unternehmens. Bei den Berichten, die unter dem Reiter „Einblicke in den Arbeitsalltag bei ALDI SÜD“ zu finden sind, nutzt das Unternehmen Storytelling, um die gewünschten Werte auf einer persönlichen Ebene zu vermitteln. Storytelling stellt eine Vermittlungsmethode dar, um Markenwissen auf sinnstiftende Art und Weise in den Köpfen der Anspruchsgruppen zu verankern (vgl. Schmidt 2016, S. 169). Erzählerisch vermittelte Botschaften bieten den Vorteil, dass sie besser im Gedächtnis abgespeichert werden können als abstrakt vermittelte, einzelne Informationen, da Geschichten immer auch Emotionen hervorrufen (vgl. Schach 2016, S. 2). Im Employer Branding wird Storytelling mittlerweile häufig eingesetzt, da es eine geeignete Methode darstellt, die Arbeitgeberattraktivität auf persönliche und authentische Weise zu vermitteln (vgl. Böcker 2013, S. 160 f.).



Abbildung 7: ALDI SÜD Karriere: Bericht Jannik (Quelle: ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Jannik).

Die Berichte sind mit Namen und einem Foto des jeweiligen Mitarbeiters versehen. Im ausgewählten Beispiel ist der Auszubildende zu Hause, was als konkreter Füllwert für den bereits im Slogan angedeuteten Persönlichkeits-Frame gesehen werden kann. Die Mitarbeiter werden nicht nur in ihrer Funktion als Teil des Unternehmens gesehen, sondern als Menschen, die neben ihrem Job auch ein Privatleben haben. Der Satz „Dafür stehe ich jeden Morgen auf“ spielt außerdem auf den Slogan an, da er durch die Verwendung des Kausaladverbs „dafür“ auf die gleiche Leerstelle, die im Slogan eröffnet wird, anspielt.

Nachfolgend werden Aspekte aufgegriffen, die übergreifend in allen Berichten zu finden sind. Einer dieser Aspekte ist der bereits im Slogan aufgerufene Frame der Kollegialität. So berichtet zum Beispiel ein Auszubildender, dass es bei ALDI „echte Teamarbeit“ gibt, „jeder unterstützt den anderen“ (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Jannik). Auch im Bericht einer Mitarbeiterin der HR-Abteilung ist von der gegenseitigen Unterstützung unter den Kollegen die Rede und dass „einige gute Freundschaften zu Kollegen entstanden“ sind (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Tina). Ein Verkäufer vergleicht die Kollegen sogar mit Familie (vgl. ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Nic-Leon). Der Frame der Kollegialität kann somit als Standardwert der Arbeitgebermarke gesehen werden.

Ein Frame, der im Slogan nicht explizit anklingt, der jedoch auf der Webseite durch viele Einzelaussagen bzw. konkrete Füllwerte hervorgerufen wird, ist die Leistung. Die Mitarbeiter beschreiben sich selbst als zielstrebig: „Für mich ist es wichtig, dass ich in meinem Leben etwas erreiche“ (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Jannik). „Ich strebe immer danach, noch mehr zu machen, weil ich nicht auf der Stelle treten will“

(ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Sebastian). Auch gute Noten – Alltagssprachlich ein Standardwert von Leistung im Kontext der Schule oder Universität – sind mehrmals Thema in den Berichten von Auszubildenden, wie sich im folgenden Beispiel sehen lässt: „Stolz bin ich auch auf meine Noten in der Berufsschule. Ich erbringe gute Leistung und das wird hier gesehen“ (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Sebastian).

Ein Frame, der in nahezu jedem Bericht auftritt, ist der Sport-Frame. „Wenn ich frei habe, mache ich viel Sport. Ich spiele unter anderem total gern Tennis“ (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Tina). „Vor Beginn meines dualen Studiums habe ich zwölf Jahre Leichtathletik gemacht. Durch den Sport habe ich erfahren, was es heißt, zielorientiert zu sein und auch dann durchzuhalten, wenn es mal unangenehm wird“ (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Lea). Wie vor allen Dingen im zweiten Beispiel deutlich wird, dient der Sport-Frame dazu, die Leistungsorientierung der Mitarbeiter zu betonen. Der Sport-Frame überträgt Leistung in einen neuen Kontext – vom Beruflichen ins Private. Damit wird gezeigt, dass die Mitarbeiter auch im Privatleben zielstrebig und leistungsorientiert sind.

Durch die Einzelaussagen, die den Frame Leistung strukturieren, erfüllt das Unternehmen außerdem die im Theorieteil beschriebene Funktion der Selektion potentieller Bewerber, indem betont wird, dass von jedem Mitarbeiter eine hohe Leistungsbereitschaft erwartet wird. Auf diese Selektionsfunktion spielt auch eine Äußerung im persönlichen Bericht des Auszubildenden Jannik an: „Man sagt, es gibt eine ‚ALDI SÜD DNA‘, und wer die hat, ist hier gut aufgehoben“ (ALDI SÜD Karriere: Bericht Jannik). Durch die Formulierung „man sagt“ wird ausgedrückt, dass es sich nicht um eine persönliche Einschätzung des Mitarbeiters handelt, sondern um eine innerhalb des Unternehmens allgemein bekannte Tatsache. Das Unternehmen verdeutlicht damit, dass nicht jeder zu ALDI SÜD passt und von potenziellen Mitarbeitern ein nötiges Maß an Motivation und Leistungsbereitschaft erwartet wird.

Ein weiterer häufig wiederkehrender Frame, der bereits im Slogan anklingt, ist der der Persönlichkeit bzw. persönlichen Entfaltung. Dies wird allein an der Vorstellung realer Mitarbeiter mit Namen in den Erfahrungsberichten deutlich. Dass diese darüber hinaus auf den Bildern nicht nur in der Arbeit, sondern auch in ihrer Freizeit gezeigt werden, zeigt, dass sie nicht nur als Mitarbeiter gesehen werden, sondern als individuelle Persönlichkeiten, die sich auch neben dem Job selbstverwirklichen. Gestützt wird der

Frame zusätzlich durch konkrete Füllwerte. So berichtet zum Beispiel ein Auszubildender, dass ALDI ihn dabei „unterstützt [...], [s]einen eigenen Weg zu finden“ (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Jannik).

Mehrere Mitarbeiter berichten außerdem, dass für sie Sicherheit in der Zukunft von großer Bedeutung ist. In einem Bericht heißt es beispielsweise, dass ALDI ihr „einen sicheren Job bietet“ (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Saskia). Der Aspekt der persönlichen Absicherung für die Zukunft greift den mittleren Teil des Slogans „Für morgen“ wieder auf. Die konkreten Füllwerte schränken das Bedeutungspotenzial des Zukunft-Frames ein, da klar wird, dass die Gebrauchsbedeutung im Kontext der Arbeitgebermarke von ALDI auf die persönliche Absicherung der Mitarbeiter in der Zukunft abzielt.

Neben der Beschreibung des Arbeitsalltags geht es in den persönlichen Berichten auch um die Freizeitgestaltung der jeweiligen Mitarbeiter. Bei jedem Mitarbeiter in irgendeiner Form aufgegriffen wird der bereits im Kontext mit dem Leistungsframe genannte Aspekt des Sports. Der Sport-Frame stellt aus Sicht der Frame-Semantik ein besonders interessantes Beispiel dar, da er mehrere Standardwerte der Arbeitgebermarke unter sich vereint: Der Frame Sport enthält für die Leerstelle „Aus welcher Motivation heraus machen Menschen Sport?“ als mögliche Standardwerte persönliche Entfaltung, soziale Interaktion im Team, den Wunsch, auch in Zukunft fit und gesund zu sein, aber auch Ehrgeiz und Leistungsorientierung. Dadurch, dass es viele Mannschaftssportarten gibt, bei denen Kollegialität und Teamarbeit elementar sind, ist auch dieser Standardwert im Frame Sport angelegt. Durch eine Verbindung der drei Frames innerhalb der alltagssprachlichen Verwendung lässt sich auch innerhalb des Unternehmenskontextes leicht eine Verbindung als Standardwerte der Arbeitgebermarke schaffen.

Der Sport-Frame kann durch sein häufiges Aufgreifen gleichermaßen als Metapher für die Arbeit bei ALDI gesehen werden. Sport ist das verbindende Element zwischen den Mitarbeitern, da diese sowohl in den Texten als auch in der Bildsprache sportlich dargestellt werden. Im Bereich „Einblicke für Berufserfahrene“, der Erfahrungsberichte für potenzielle Mitarbeiter mit Berufserfahrung zur Verfügung stellt, sind Bilder der jeweiligen Mitarbeiter abgebildet. Von den sechs Mitarbeitern sind zwei bei ihrer Arbeit in einer Filiale zu sehen, die anderen vier beim Sport. Visuell wird an dieser Stelle auch wieder der Frame des Teamplayers und damit der Kollegialität aufgerufen. Außer einem

Mitarbeiter, der alleine im Fitnessstudio zu sehen ist, sind die anderen bei Teamsportarten zu sehen: Ein Mitarbeiter spielt Badminton, eine andere Mitarbeiterin ist mit einer größeren Gruppe in einer Turnhalle zu sehen und die dritte Mitarbeiterin befindet sich mit ihrer Kletterpartnerin in einer Kletterhalle. Gegenseitiges Vertrauen und absolute Verlässlichkeit sind gerade beim Klettern unverzichtbar, was auch im übertragenen Sinne für den Arbeitsalltag bei ALDI gelten soll (vgl. Abbildung 8).

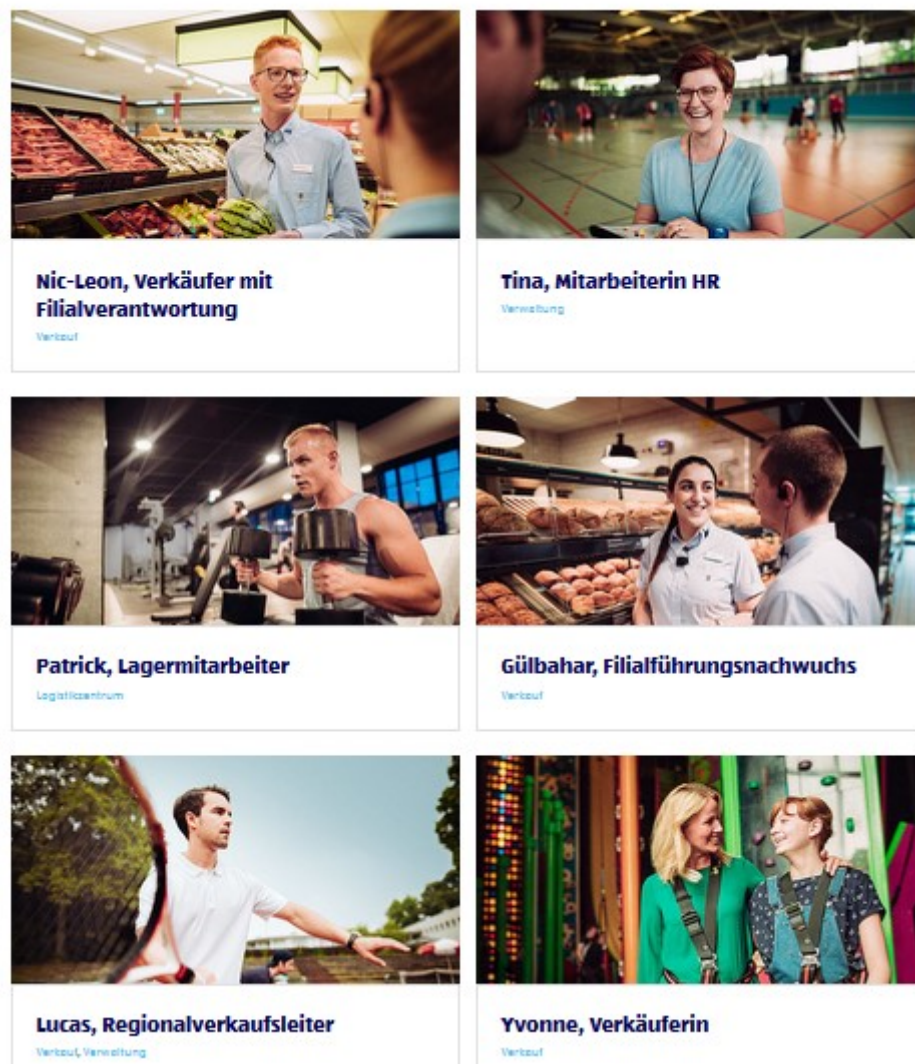


Abbildung 8: Karrierewebseite ALDI SÜD: Einblicke für Berufserfahrene (ALDI SÜD Karriere: Berufserfahrene).

Auffällig bei der Auswahl der Bilder der Mitarbeiter auf der Webseite ist darüber hinaus, dass es sich um eine äußerlich relativ homogene Gruppe handelt. Das Verhältnis von Männern und Frauen ist zwar bei den hier abgebildeten Mitarbeitern ausgeglichen, betreffend anderer äußerlich sichtbarer Unterscheidungsmerkmale von Menschen erweist sich die Gruppe jedoch als relativ homogen: Alle abgebildeten Mitarbeiter sind relativ jung, weiß und sportlich und haben keine äußerlich sichtbare Behinderung. Auf der

Karrierewebseite findet sich unter Einblicke ein Artikel mit dem Titel „Diversität – Chance für die Zukunft“, in dem es darum geht, dass ALDI Vielfalt und heterogene Teams fördert (vgl. ALDI SÜD Karriere: Diversität – Chance für die Zukunft). Da sich dieses Thema in der Bildsprache auf der Webseite jedoch nicht widerspiegelt und auch sonst nicht aufgegriffen wird, kann Diversität nicht als Standardwert der Arbeitgebermarke von ALDI gesehen werden.

Nachdem nun die thematischen Schwerpunkte der Webseite betrachtet wurden, soll noch auf Layout und Gestaltung der Webseite eingegangen werden. Auf der Karrierewebseite von ALDI dominiert die Farbe Weiß: Sie wird für den Hintergrund verwendet und an einigen Stellen auch als Schriftfarbe auf dunklem Hintergrund. Die Farbe Weiß wird aus werbepsychologischer Sicht mit Reinheit, Sauberkeit und Präzision, aber auch Neutralität assoziiert (vgl. Bak 2019, S. 129; Holzschlag 2002, S. 164). Des Weiteren werden die Farben verwendet, die im Markenlogo von ALDI SÜD enthalten sind, wodurch ein einheitliches Corporate Design geschaffen wird: Dunkelblau, Hellblau, und Orange in verschiedenen Abstufungen. Das Seitenlayout wirkt insgesamt sehr schlicht und reduziert. Die verwendete Schriftart wirkt passend dazu ebenfalls schlicht und geradlinig. Durch die beschriebene Gestaltung erweckt die Karrierewebseite von ALDI insgesamt einen hochwertigen und seriösen, aber auch eher sachlichen Eindruck.

Zu diesen Beobachtungen passt auch die gewählte Ansprache der potenziellen Bewerber: Abgesehen von dem Seitenbereich, der sich explizit an Schüler richtet, wird in den anderen Bereichen die Höflichkeitsform „Sie“ verwendet: „Unterstützen Sie unsere Verkaufsprofis“, „Ihre Vorteile“ (ALDI SÜD Karriere: Berufserfahrene).

Anzumerken ist an dieser Stelle noch, dass ALDI über eine eigene Karrierewebseite für Jobs im Bereich IT verfügt, auf die von der allgemeinen Karriereseite verlinkt wird. Da in dieser Arbeit untersucht werden soll, wie sich ALDI zielgruppenunabhängig als Arbeitgeber präsentiert, wird diese nicht in die Analyse einbezogen.

5.3.2.2 Social Media

Im Folgenden soll untersucht werden, inwieweit die auf der Karrierewebseite identifizierten Standardwerte in den Social-Media-Kanälen wiederaufgegriffen werden.

Facebook

Die Facebookseite von ALDI SÜD Karriere hat mit 3.100 Abonnenten (Stand: 30.06.2019) eine vergleichsweise geringe Reichweite. Ein möglicher Grund dafür könnte allerdings auch darin bestehen, dass der Kanal erst seit knapp einem Jahr betrieben wird.

Das Titelbild ist in seiner Gestaltung stark an der Webseite orientiert und entspricht dem Design des Slogans und den Claims in der Headline der Erfahrungsberichte:



Abbildung 9: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Titelbild (01.07.2019).

Im Unterschied zu diesen Claims, die zum Beispiel „Dafür stehe ich jeden Morgen auf“ (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Jannik) oder „Dafür ist mir kein Weg zu weit“ (ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Nic-Leon) lauten, wird hier allerdings eine Frage an den Rezipienten gestellt, wodurch der Eindruck von Dialogizität entsteht. Durch die Metapher „Feuer und Flamme für etwas sein“ wird der Frame der Begeisterung evoziert. Außerdem fällt auf, dass der Rezipient hier – im Gegensatz zur Webseite – mit „du“ angesprochen wird, was sich mit dem für Social-Media-Kanäle üblichen eher informellen Kommunikationsstil begründen lässt.

Auffällig ist auch, dass die Posts insgesamt eher nicht den Eindruck von Spontaneität erwecken, wie für Social-Media-Kommunikation üblich. Die Posts beschäftigen sich nur selten mit dem Arbeitsalltag bei ALDI, sondern sind häufig – wie die vier exemplarischen Posts in Abbildung 10 – im Plakatstil gehalten und werden ohne zusätzlichen Text gepostet. Auch diese sind am Corporate Design der Webseite angelehnt:



Abbildung 10: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Beiträge vom 21.01.2019, 21.02.2019, 04.04.2019 und 13.06.2019.

Dominierend ist auch hier der Leistungsframe, wie sich in den beiden abgebildeten Posts zeigt. In der bildlichen Gestaltung, die als Texthintergrund bei drei der vier Bilder eine emporgestreckte Hand mit einem Pokal zeigt, bei einem springende Menschen beim Ballspiel, wird wieder der Sport-Frame aufgegriffen. Textlich wird in den Posts ausgedrückt, dass Voraussetzung für Erfolg ein überdurchschnittlicher Einsatz ist, der auch von den Mitarbeitern erwartet wird.

In mehreren Posts wiederaufgegriffen wird außerdem der Frame der Kollegialität, wie in dem Post in Abbildung 27 exemplarisch zu sehen ist. Abgebildet ist eine Frau im Büro am Schreibtisch, die von einem Kollegen, von dem nur der Arm zu sehen ist, eine Tasse gereicht bekommt. Überschriften ist der Post mit dem Satz „Es sind oft die kleinen Dinge, die Kollegen zu Lieblingskollegen machen“, was den Eindruck eines

freundschaftlichen Umgangs unter den Kollegen erweckt. Bei diesem Post fällt bezüglich der Bildsprache auf, dass die abgebildete Szene einen eher unpersönlichen Eindruck erweckt, da die Mitarbeiter nicht namentlich genannt werden. Auch die weiße, schlichte Büroeinrichtung und den bis auf eine kleine Pflanze komplett leeren Schreibtisch der Mitarbeiterin verstärkt diesen Eindruck.

Betrachtet man den das Bild des Posts in Abbildung 26, das eine Frau im Garten mit zwei Kindern beim Hühnerfüttern zeigt, wird der Frame Familie eröffnet. Wird dann allerdings zusätzlich der Text einbezogen, wird deutlich, dass Familie als konkreter Füllwert für Freizeit und Selbstverwirklichung steht, da für ein Auszeitkonto geworben wird, das den Mitarbeitern mehr Freizeit ermöglicht. Auch auf der Karrierewebseite kommt das Thema Familie zwar vereinzelt in Berichten vor, jedoch in erster Linie als Füllwert für den Frame der persönlichen Entfaltung im Kontext von Freizeit als Gegenstück zur Arbeit, und ist auch in der Bildsprache kaum präsent, weshalb der Familien-Frame nicht als Standardwert der Arbeitgebermarke identifiziert werden kann.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle auch ein Video, das auf der Facebookseite eingebunden ist und den Titel „ALDI SÜD Talentscouts“ trägt. In dem Video besuchen zwei ALDI-Mitarbeiter eine Kita, um Talente von morgen zu finden. Dazu führen sie mit den Kindern Vorstellungsgespräche und fragen sie zum Beispiel, was sie einmal werden möchten oder was sie besonders gut können (vgl. YouTube: ALDI SÜD Talentscouts). Damit eröffnet das Video erneut den Zukunftsframe, der bereits im Slogan mit „Für morgen.“ evoziert wird, indem impliziert wird, dass ALDI sich schon früh um die Zukunft seiner Mitarbeiter kümmert.

In mehreren Posts wird außerdem auf den IT-Bereich von ALDI verwiesen, wie in dem Beitrag in Abbildung 28. Durch den Verweis auf „fortschrittliche Algorithmen und Software-Lösungen“ werden Frames wie Technologie, Fortschritt oder Innovation evoziert. Durch diese Frames erhält der im Slogan angedeutete Zukunftsframe eine zusätzliche Gebrauchsbedeutung neben der persönlichen Zukunftssicherung der Mitarbeiter.

Instagram

Auch der Instagram-Kanal von ALDI SÜD, „aldisuedde.karriere“, verfügt mit 3.603 Abonnenten (Stand: 30.07.2019) über keine allzu große Reichweite. Betrachtet man die geposteten Bilder, finden sich zum Teil die gleichen Bilder, die auch auf Facebook

veröffentlicht wurden. Dies trifft auf die Art von Bildern zu, wie sie in Abbildung 10 zu sehen sind, die im Plakatstil gehalten sind und inhaltlich konkrete Füllwerte für den Leistungsframe bilden.

Darüber hinaus finden sich auf Instagram auch spontaner wirkende Beiträge. Einer der exemplarisch ausgewählten Posts in Abbildung 11 liefert konkrete Füllwerte für die beiden Frames der Leistungsorientierung und der Kollegialität. Der Beitrag besteht aus einem Bild, das einen Fußballplatz zeigt, auf dem zwei Männer im Trikot beim Fußballspielen zu sehen sind, während im Hintergrund Zuschauer sitzen. Wie aus dem Text hervorgeht, handelt es sich um ein Fußballturnier, das von ALDI-Mitarbeitern ausgetragen wurde. Die gemeinsame Aktivierung der beiden Standardwerte Leistung und Team bzw. Kollegialität führt zu einer kognitiven Verfestigung der Verbindung der beiden Frames.



Abbildung 11: Instagram: aldisuedde.karriere, Beitrag vom 29.05.2019.

Der zweite Beitrag, der in Abbildung 29 zu sehen ist, zeigt eine Gruppe Auszubildender im Freizeitpark, bei denen es sich, wie aus dem Begleittext hervorgeht, um die Gewinner einer sogenannten Azubi-Challenge handelt. Das Wort Challenge ruft Assoziationen wie Wettbewerb, Leistung, Ehrgeiz hervor. Dass die Gewinner zur Belohnung einen Freizeitpark besuchen dürfen verdeutlicht außerdem, dass gute Leistung belohnt wird.

5.3.2.3 Framesemantisches Netzwerk

Die in der Analyse der verschiedenen Kommunikationskanäle ermittelten Standardwerte lassen sich in folgendem framesemantischem Netzwerk zusammenfassen:



Abbildung 12: Framesemantisches Netzwerk der Arbeitgeberpositionierung von ALDI SÜD (Eigene Darstellung).

Im framesemantischen Netz sind nicht sämtliche kommunizierte Werte wiedergegeben, sondern nur solche, die crossmedial verschiedene konkrete Füllwerte aufweisen und aus framesemantischer Perspektive als Standardwerte der Arbeitgebermarke identifiziert werden konnten.

Wie die Analyse der crossmedialen Arbeitgebermarkenkommunikation gezeigt hat, kann der Slogan „Für mich. Für uns. Für morgen.“ als kommunikative Leitidee im Rahmen einer integrierten Kommunikation gesehen werden. Das zunächst breite Bedeutungspotenzial der drei Bestandteile des Slogans wird durch konkrete Füllwerte auf

der Webseite spezifiziert, so dass sich eine Gebrauchsbedeutung der Prädikationen innerhalb der Arbeitgebermarkenkommunikation von ALDI herausbildet. So wird der Standardwert der persönlichen Entfaltung bereits durch „Für mich.“ evoziert, „Für uns.“ aktiviert den Frame Kollegialität und „Für morgen.“ spiegelt die Zukunftsorientierung zum einen auf persönlicher Ebene wider, zum anderen im Sinne von technologischem Fortschritt und Modernität. Unter Einbeziehung des Arbeitgebermarkenwissens lässt sich die durch die elliptische Form des Slogans produzierte Leerstelle mit dem Leistungsframe füllen, im Sinne von: Für mich, für uns und für morgen bin ich bereit, Überdurchschnittliches zu leisten. Diese Interpretation wird auch durch Aussagen wie „Dafür gebe ich jeden Tag mein Bestes“ (ALDI SÜD Karriere: Berufserfahrene) auf der Unterseite „Berufserfahrene“ der Karriereseite gestützt.

Bei den Standardwerten Kollegialität und persönlicher Entfaltung handelt es sich um weiche Faktoren der Arbeitgebermarke, die einen Mehrwert für die Mitarbeiter bieten. Auch die Standardwerte der Modernität und der Seriosität stellen weiche Faktoren dar, da sie Eigenschaften der Markenpersönlichkeit der Arbeitgebermarke darstellen. Bei der Kategorisierung des Leistungsframes wird deutlich, dass auch Anforderungen des Unternehmens an die Mitarbeiter als Markenwerte der Positionierung auftreten können. Dadurch macht ALDI deutlich, dass nicht jeder zu ALDI passt, sondern ein bestimmter Typ von Bewerber gesucht wird.

Bei ALDI lässt sich zunächst der Standardwert der Leistungsorientierung als Kernwert der Positionierung ausmachen. Er weist die meisten konkreten Füllwerte auf und wird nicht nur auf der Webseite, sondern auch in allen untersuchten Social-Media-Kanälen aufgegriffen. Bemerkenswert ist an dieser Stelle, dass durch die häufig aufgegriffene Sportmetapher eine assoziative Verbindung des Leistungsframes zum Frame der Kollegialität geschaffen wird, der „aufgrund des assoziativen Aktivierens von funktional angrenzenden Knoten im semantischen Netzwerk einer Marke mit aktiviert [wird] ohne gesondert genannt werden zu müssen“ (Schmidt 2016, S. 172). In diesem Sinne gelingt es der Sport-Metapher, eine Verbindung zwischen den beiden Standardwerten der Leistungsorientierung und der Kollegialität zu schaffen und sie somit zu kombiniert zum Kernwert der Arbeitgeberpositionierung von ALDI zu machen.

Vergleicht man die Standardwerte der Arbeitgebermarke, die aus der crossmedialen Arbeitgebermarkenkommunikation herausgearbeitet wurden, mit den explizit auf der Karrierewebseite kommunizierten Werten und Nutzenversprechen (vgl. 5.4.2), lässt sich vor allen Dingen mit Blick auf die weichen Faktoren ein hoher Grad der Übereinstimmung feststellen: „Gesunder Leistungswille“, „Schnelligkeit“ und „Spaß an Verantwortung“ lassen sich dem Standardwert der Leistungsorientierung zuordnen und „Team“ und „Vertrauen“ können in den Kollegialitätsframe integriert werden. Insgesamt kann ALDI SÜD somit eine integrierte Kommunikation der Arbeitgebermarke bescheinigt werden.

5.4 Analyse REWE

5.4.1 Unternehmen

Die REWE Markt GmbH ist die Kernmarke der REWE Group, eines genossenschaftlichen Handels- und Touristikunternehmens (vgl. REWE Group: Unternehmen). Wie ALDI kann auch REWE auf eine lange Unternehmensgeschichte zurückblicken: 1927 schlossen sich 17 Lebensmittelgroßhandelsgenossenschaften zusammen und gründeten das Unternehmen REWE, ein Akronym von „Revisionsverband der Westkauf-Genossenschaften“ (REWE Group: Unternehmensgeschichte). Als Vision der Genossenschaft wurde „die Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs insbesondere durch gemeinschaftlichen Einkauf und Vermittlung von Waren für die Mitglieder“ (REWE Group: Unternehmensgeschichte) ausgerufen. Ab 1993 expandiert REWE in ausländische Märkte, zunächst nach Großbritannien und Italien und ist mittlerweile in 19 europäischen Ländern vertreten (vgl. REWE Group: Unternehmensgeschichte).

REWE betreibt deutschlandweit 3.600 REWE-Märkte und beschäftigt 140.000 Mitarbeiter (vgl. REWE Karriere: Landingpage). Die REWE-Märkte werden entweder als Filialen oder durch selbstständige REWE-Kaufleute betrieben (vgl. REWE Presse: 90 Jahre REWE Erfolgsgeschichte).

5.4.2 Arbeitgeberpositionierung

Auch REWE verfügt über eine eigene Karrierewebseite, auf die von der Landingpage der Unternehmenswebseite verlinkt wird. Besucher der Website müssen auf der Landingpage

allerdings ganz nach unten scrollen, um unter der Rubrik „Mehr über REWE“ die Verlinkung „REWE Karriere“ zu finden, der Link ist also nicht so auf der Webseite platziert, dass er sofort ins Auge springt. Neben dem allgemeinen Link gibt es die zusätzlich die Verlinkungen „REWE Ausbildung“ und „Selbständig sein mit REWE“, die auf Unterseiten der Karrierewebsite führen (vgl. REWE: Landingpage). Auch bei REWE findet sich auf der Karrierewebsite unter der Rubrik „REWE als Arbeitgeber“ eine Aufzählung explizit kommunizierte Werte und Nutzenversprechen. Es werden die folgenden Aspekte aufgelistet: „Nachhaltigkeit“, „Beruf und Familie“, „Mitarbeiter Rabatte“, „Betriebliche Altersvorsorge“, „Faire Bezahlung“, „Karriere und Förderung“ sowie „Fit für Privatleben und Beruf“ (REWE Karriere: REWE als Arbeitgeber). Auffällig ist bei dieser Auflistung, dass es sich außer bei den ersten beiden Aspekten um harte Faktoren der Arbeitgeberpositionierung handelt. Als weicher Faktor lässt sich dagegen die Aussage: „Unsere Werte? Vor allem menschlich!“ (REWE Karriere: REWE als Arbeitgeber) verstehen, ebenso wie der Hinweis „Wir leben Vielfalt und Toleranz“ (REWE Karriere: Für Berufserfahrene).

Inwieweit sich diese Aspekte in der crossmedialen Kommunikation widerspiegeln, soll die folgende framesemantische Analyse zeigen.

5.4.2.1 Karrierewebsite

Bei der Betrachtung der Landingpage der Karrierewebsite fällt zunächst auf, dass der Aufbau der Landingpage dem von ALDI ähnelt: Die Seite ist schlicht und kommt mit wenigen Elementen aus. Auch REWE unterteilt die Webseite in Unterseiten für die unterschiedlichen Zielgruppen der Schüler, Studenten und Berufserfahrenen. Bei REWE kommt an dieser Stelle noch ein Button für den Bereich „Selbständigkeit“ hinzu. Außerdem befindet sich auf der Landingpage eine Navigationsleiste, die neben diesen vier Kategorien auch die allgemeine Kategorie „REWE als Arbeitgeber“ enthält:

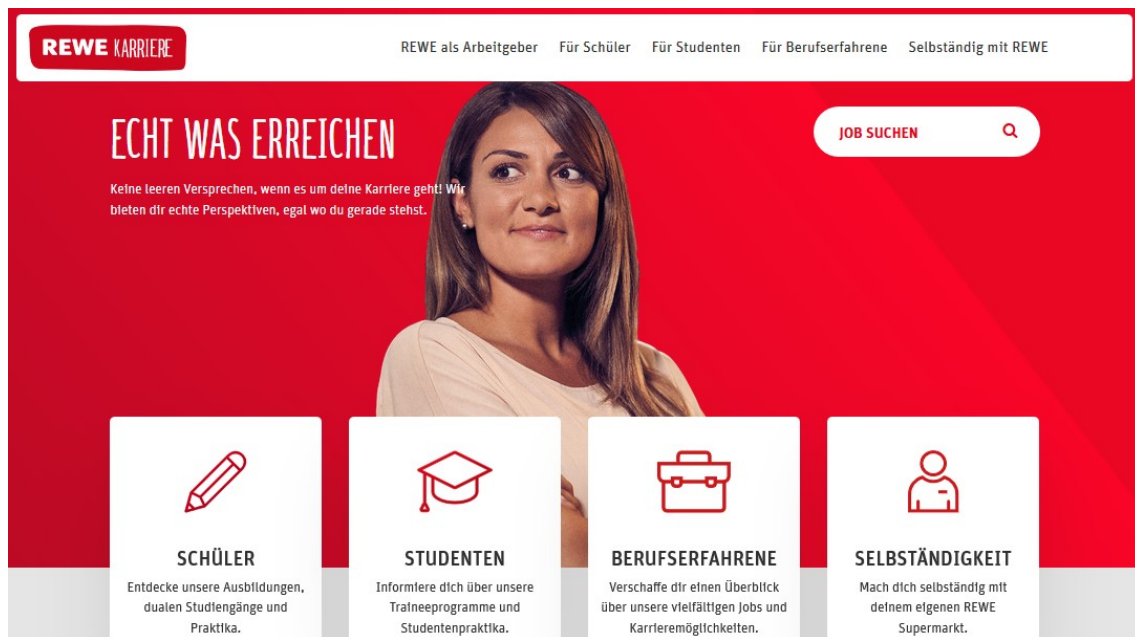


Abbildung 13: Landingpage Karrierewebsite REWE (Quelle: REWE Karriere: Landingpage).

Dominierendes Element der Landingpage ist das Bild einer jungen Frau. Da sie keine Arbeitskleidung trägt, die sie als Mitarbeiterin von REWE zu erkennen gibt, liegt die Vermutung nahe, dass sie eine potenzielle Mitarbeiterin darstellen soll, die bei REWE auf der Suche nach neuen Jobmöglichkeiten ist und mit der der Besucher der Webseite sich identifizieren kann. Der Blick der Frau geht in die obere linke Bildseite und damit direkt auf den an dieser Stelle abgebildeten Slogan, wodurch der Blick des Betrachters ebenfalls sofort auf den Slogan gelenkt wird. Der Slogan lautet „Echt was erreichen“ und evoziert verschiedene Frames. Das Verb „etwas erreichen“ weckt Assoziationen wie Zielstrebigkeit, Ambition oder Karrierechancen. Interessant ist das Bedeutungspotenzial des Adverbs „echt“ im Kontext dieses Slogans. Eine mögliche Gebrauchsbedeutung ist „echt“ im Sinne von „wirklich“. Diese Deutung wird durch den Satz unterhalb des Slogans gestützt: „Keine leeren Versprechen, wenn es um deine Karriere geht! Wir bieten dir echte Perspektiven, egal wo du gerade stehst.“ Diese beiden Sätze evozieren zusätzlich die Frames Ehrlichkeit und Offenheit. Es wird vermittelt, dass alle Menschen – unabhängig von ihrer beruflichen Situation und Berufserfahrung – als Bewerber willkommen sind. Weitere mögliche Bedeutungen des Wortes „echt“ innerhalb seines alltagssprachlichen Bedeutungspotenzials sind Authentizität und Natürlichkeit.

Eine offene Leerstelle mit Blick auf den Slogan ergibt sich durch das Objektpronomen „was“, da allein durch den auf der Landingpage gegebenen Kontext nicht klar wird, was erreicht werden kann. Bemerkenswert ist an dieser Stelle auch, dass es sich bei „was“ um

die umgangssprachliche Verkürzung des Indefinitpronomens „etwas“ handelt und auch „echt“ im adverbialen Gebrauch kein standardsprachlicher Ausdruck ist. Durch die Verwendung von Umgangssprache im Slogan wird der Eindruck einer eher lockeren Kommunikation und dadurch auch Arbeitsatmosphäre erweckt.

Zunächst soll nun die Unterseite „REWE als Arbeitgeber“ einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Analog zur Landingpage ist auch hier ein (potenzieller) Mitarbeiter abgebildet, der den Betrachter durch seine Blickrichtung zum Textblock auf der Seite lenkt. Der Text eröffnet verschiedene Frames: Zum einen wird der Frame Gemeinschaft evoziert, indem davon die Rede ist, dass REWE „gemeinsam“ mit seinen Mitarbeitern „echt was erreicht“ (REWE Karriere: REWE als Arbeitgeber) und Ideen „im Team“ verwirklicht werden. Auch wird der Frame durch die häufige Verwendung des Personalpronomens in der ersten Person Plural „wir“ bzw. „uns“ und des Possessivpronomens in „unsere Mitarbeiter“ gestützt. Mit „deine ganz persönliche Karriere“ werden außerdem Frames wie Persönlichkeit und Individualität evoziert. Bezieht man den Ausdruck „wir unterstützen dich“ mit ein, entsteht ein Bild von REWE als Arbeitgeber, der hinter seinen Mitarbeitern steht.



Abbildung 14: Karrierewebseite REWE: REWE als Arbeitgeber (Quelle: REWE Karriere: REWE als Arbeitgeber).

Hauptelement der Seite ist ein eingebettetes YouTube-Video mit dem Titel „Das größte REWE Selfie: Eine Kamera reist durch Deutschland“ (YouTube: Das größte REWE Selfie. Eine Kamera reist durch Deutschland). Das Video, das knapp zwei Minuten

dauert, ist ein Zusammenschnitt vieler nur wenige Sekunden dauernder Videosequenzen, die Mitarbeiter von REWE in unterschiedlichsten Situationen im Berufs- und Privatleben zeigen, so zum Beispiel in der REWE-Filiale, im Konferenzraum, beim Bowling mit Kollegen oder in der Freizeit in der Stadt. Dabei sind die Mitarbeiter zum Teil alleine zu sehen, zum Teil aber auch in Mitten ihrer Kollegen. Wie bereits im Titel durch den Begriff „Selfie“ angedeutet filmen die Mitarbeiter sich selbst mit der Handykamera. Durch dieses filmische Gestaltungsmittel wirken die Spots spontan und vermitteln ein Bild vom Arbeitsalltag bei REWE aus der Perspektive der Mitarbeiter. Der Spot zielt nicht darauf ab, explizit Informationen über REWE als Arbeitgeber zu vermitteln, was auch daran zu sehen ist, dass der Spot ohne Text auskommt. Stattdessen wird der Eindruck einer lockeren Arbeitsatmosphäre erweckt, was durch die musikalische Untermalung verstärkt wird, die aus einer eingängigen, fröhlichen Melodie besteht, die an ein Pfeifen erinnert. Durch die gewählte Mitarbeiterperspektive und die spontane, nicht-professionelle Art des Films entsteht beim Betrachter der Eindruck von Authentizität. Ein weiterer Frame, der durch das Video ausgelöst wird, ist der der Vielfalt, da viele unterschiedliche Mitarbeiter in verschiedensten Situationen dargestellt werden und auch der Frame der Gemeinschaft wird wiederaufgegriffen, indem impliziert wird, dass die Mitarbeiter das sind, was REWE ausmacht.

Auch REWE setzt auf persönliche Erfahrungsberichte von Mitarbeitern, allerdings nur für die Vorstellung verschiedener Ausbildungen und Studiengänge auf der Unterseite „Schüler“. Dazu werden sechs verschiedene Mitarbeiter abgebildet, die in ca. zweiminütigen Videos über ihre Ausbildung oder ihr Studium berichten. Interessant bei der Darstellung der Mitarbeiter ist an dieser Stelle, dass sie in ihrer Freizeitkleidung dargestellt werden und erst wenn der Besucher der Seite mit dem Cursor auf das Bild geht, wechselt das Bild und zeigt den Mitarbeiter in seinem REWE-Arbeitsoutfit. Diese Bildsprache impliziert, dass REWE den Mitarbeiter sowohl in seiner Funktion als Teil des Unternehmens, aber zugleich auch als Mensch mit individueller Persönlichkeit ansieht. In den Videos selbst werden einige Aspekte, von mehreren Mitarbeitern hervorgehoben. So betonen mehrere Auszubildende, dass sie die Arbeit mit Menschen schätzen, wobei sie auf die soziale Interaktion sowohl mit Kollegen als auch mit den Kunden eingehen: „Sowohl der Kundenkontakt an der Frische-Theke als auch die Gespräche mit den Kollegen machen den Job besonders“ (REWE Karriere: Ausbildung: Video Gabriele Antonio). Auch auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird

mehrmals verwiesen (vgl. REWE Karriere: Ausbildung: Video Sabrina und Luisa). Interessant ist außerdem, dass alle Mitarbeiter am Ende des Videos ihren Job bei REWE mit zwei Emojis beschreiben sollen. Dadurch entsteht beim Rezipienten der Eindruck einer lockeren Atmosphäre sowie einer authentischen Kommunikation, da neben Fakten auch die emotionale Seite angesprochen wird.

Eine ähnliche Wirkung erzielen drei Videos, die sich ebenfalls auf der Unterseite für Schüler befinden und in Kooperation von REWE mit einer YouTuberin namens Snukiefül entstanden sind. In den Videos berichtet die YouTuberin über ihre persönlichen Erfahrungen in der Zeit nach dem Abitur bei der Berufswahl und gibt Tipps rund um die Themen Berufswahl und Bewerbung. Dass es dabei nicht explizit um REWE geht und außerdem auch über Schwierigkeiten und Probleme berichtet wird, greift die Frames Persönlichkeit und Authentizität auf. Während der Einsatz von Influencern im Produktmarketing schon seit einigen Jahren ein beliebtes Mittel ist, um vor allen Dingen die eher jüngere Zielgruppe zu erreichen, wird das Potenzial erst langsam auch im Bereich des Personalmarketing und Employer Branding erkannt (vgl. Zunke 2018, S. 31). Dadurch, dass REWE als eines der ersten Unternehmen Influencer im Rahmen von Employer Branding eingesetzt hat (vgl. Zunke 2018, S. 31), zeigt es sich als modernes Unternehmen. Das Potenzial, das der Einsatz von Influencern im Marketing bietet, liegt vor allen Dingen in ihrer Authentizität und Glaubwürdigkeit (vgl. Zunke 2018, S. 31). Der Einsatz von Influencern lässt sich in der Arbeitgebermarkenkommunikation von REWE darüber hinaus als konkreter Füllwert für einen jungen und lockeren Kommunikationsstil interpretieren, wodurch er als Bindeglied zwischen den Standardwerten Authentizität und Lockerheit fungiert.

Auf der Unterseite „Für Berufserfahrene“ werden der bereits auf der Landingpage etablierte Frame der Vielfalt und Offenheit gegenüber allen Bewerbern durch weitere Füllwerte gestützt: So findet sich der Hinweis, dass „Auch Quereinsteiger [...] herzlich willkommen“ (REWE Karriere: Für Berufserfahrene) sind. Auch findet sich ganz unten auf der Seite der Hinweis, dass REWE als Kooperationspartner der Bundeswehr fungiert und „Wiedereingliederung ausscheidender Soldatinnen und Soldaten in das zivile Erwerbsleben“ (REWE Karriere: Für Berufserfahrene) fördert.

Betrachtet man Gestaltung und Layout der Webseite insgesamt, werden auch hier wieder verschiedene Assoziationen geweckt. Die Farbgestaltung der Webseite wird stark von der

Farbe Rot dominiert, die REWE auch für sein Markenlogo verwendet. Der Hintergrund ist zu großen Teilen in Rot gehalten und auf weißen Elementen wird Rot auch als Schriftfarbe eingesetzt. Die Farbe Rot wird mit Liebe, Energie, Wärme und Kraft assoziiert (vgl. Bak 2019, S. 129), was die Standardwerte der sozialen Orientierung, Offenheit und Toleranz stützt. Auffällig ist auch die Schriftart, die für das Logo „REWE Karriere“, den Slogan und für einige Überschriften auf der Webseite verwendet wird. Es handelt sich dabei um eine rundliche Schrift, die nicht gleichmäßig und symmetrisch ist und auch nicht exakt auf einer Linie verläuft und dadurch beinahe handgeschrieben wirkt. Durch diese Merkmale sowie die abgerundeten Ecken lässt sie sich als Schriftart klassifizieren, die freundlich wirkt (vgl. Hyndman 2016, S. 86). Die Schriftart erinnert außerdem an die Schriftart „Comic Sans“, die sich als offen und locker beschreiben lässt (vgl. Hyndman 2016, S. 83). Einen ähnlichen Effekt erzielen auch die Icons, die auf der Landingpage für die unterschiedlichen Zielgruppen verwendet werden. Es handelt sich dabei um einen Stift, einen Absolventenhut und eine Arbeitstasche, die ebenfalls den Eindruck erwecken, von Hand gezeichnet zu sein und dadurch den Frame der Persönlichkeit aktivieren.

Diese typografischen Besonderheiten deuten bereits einen eher lockeren Stil der Arbeitgebermarkenkommunikation von REWE an. Dafür spricht auch, dass im Gegensatz zu ALDI alle potenziellen Bewerber auf der Karriereseite geduzt werden. Auch der umgangssprachlich formulierte Slogan passt hier gut ins Bild.

5.4.2.2 Social Media

Facebook

REWE ist bereits seit mehreren Jahren mit der Seite „REWE Karriere“ auf Facebook vertreten und verfügt mit gut 130.000 Abonnenten (Stand 30.06.2019) über eine vergleichsweise große Reichweite. Es finden sich fast täglich neue Posts auf der Seite.



Abbildung 15: Facebook: REWE Karriere, Titelbild (01.07.2019).

Zunächst erfolgt eine Betrachtung des Titelbilds der Facebookseite. Der zentral im Bild platzierte Text greift den Slogan auf und ergänzt ihn um den Aspekt der Persönlichkeit. Bereits das Titelbild greift damit den Aspekt des Mitarbeiters, der vom Unternehmen als Mensch mit eigener Persönlichkeit gesehen wird, auf. Dies wird auch visuell dadurch umgesetzt, dass das dominierende Element auf dem Titelbild das Foto eines Mitarbeiters ist, der namentlich und in seiner Position als Marktmanager vorgestellt wird. Mit dem Satz „Ich suche dich für mein Team“ wird der Rezipient direkt angesprochen, wobei durch die Verwendung des Personalpronomens im Singular deutlich wird, dass der abgebildete Mitarbeiter spricht. Dadurch entsteht der Eindruck, dass er stellvertretend für REWE als Arbeitgeber steht und dem abstrakten Unternehmen ein Gesicht und Persönlichkeit verleiht. Der Aspekt der Persönlichkeit und der sozialen Orientierung wird auch in den einzelnen Beiträgen häufig aufgegriffen, so zum Beispiel in dem in Abbildung 16 auf der linken Seite gezeigten Beitrag vom 29.04.2019, der seit über 30 Jahren bei REWE beschäftigt ist. Indem der Post „seine super freundliche und aufgeschlossene Art“ als das beschreibt, was den Mitarbeiter auszeichnet, wird der Fokus wieder auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters gelegt und verdeutlicht, dass bei REWE die soziale Orientierung über der Leistungsorientierung steht.



Abbildung 16: Facebook: REWE Karriere, Beiträge vom 25.04.2019 und 29.04.2019.

Der Post in Abbildung 16 auf der rechten Seite evoziert wiederum die Frames Vielfalt, Offenheit und Toleranz: Vorgestellt wird eine Mitarbeiterin mit geistiger und körperlicher Behinderung, wie aus einem Kommentar von REWE hervorgeht, die seit zwei Jahren in der Obst- und Gemüseabteilung tätig ist. Durch die im Text vorkommenden Einzelaussagen „unterstützen“ und „zusammen“ wird an dieser Stelle auch wieder der Gemeinschaftsframe aufgegriffen. Dieser wird überdies durch das Bild des Beitrages gestützt, da es die Mitarbeiterin nicht alleine zeigt, sondern Arm in Arm mit zwei Kolleginnen.

Instagram

REWE bespielt im Zuge seines Employer Brandings ebenso einen eigenen Kanal auf Instagram. Der Kanal „rewekarriere“ hat mit knapp 5.000 Abonnenten (Stand 30.06.2019) jedoch eine deutlich geringere Reichweite als die Facebookseite. Bei der Betrachtung der Seite fällt als erstes auf, dass mit wenigen Ausnahmen auf allen geposteten Bildern Mitarbeiter zu sehen sind, wie der Ausschnitt des Instagram-Profiles in Abbildung 17 verdeutlicht:

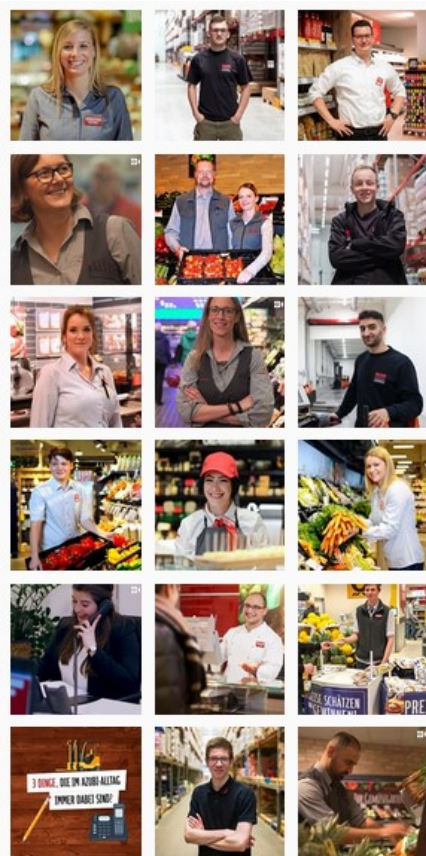


Abbildung 17: Instagram: rewekarriere.

Allein die gewählte Bildsprache, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht, aktiviert somit wieder den Standardwert des Sozialen. Die Auswahl der abgebildeten Mitarbeiter erweist sich insgesamt als relativ heterogen, da Mitarbeiter unterschiedlichen Alters, Geschlechts und Hautfarbe abgebildet werden.

Außerdem wird der Frame des Sozialen noch um einen Aspekt erweitert: Es wird von einer Aktion berichtet, bei der Azubis und Trainees des Unternehmens vier gemeinnützige Organisationen auswählen durften, die im Namen von REWE eine Spende von 1000 € erhalten haben. Diese Aktion wurde von REWE mit diesem Post (vgl. Abbildung 30) angekündigt, in dem es heißt: „Mit unseren Azubis und Trainees möchten wir gemeinsam echt was erreichen!“ Hier wird der Slogan wieder aufgegriffen und um das Adjektiv „gemeinsam“ ergänzt. Durch die Verwendung des Slogans in diesem Kontext wird die Gebrauchsbedeutung des Ausdrucks „etwas erreichen“ ausgeweitet auf den Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung, die das Unternehmen trägt. Damit wird deutlich, dass der Slogan nicht nur darauf abzielt, dass der einzelne Mitarbeiter für sich etwas erreichen sondern auch gesamtgesellschaftlich etwas bewegen kann.

Die Arbeitgebermarkenkommunikation von REWE auf Instagram liefert somit konkrete Füllwerte zu den Frames sozial, Offenheit, Vielfalt und Toleranz.

5.4.2.3 Framesemantisches Netzwerk

Die in der Analyse herausgearbeiteten framesemantischen Standardwerte der Arbeitgebermarke lassen sich in folgendem Netzwerk zusammenfassen:

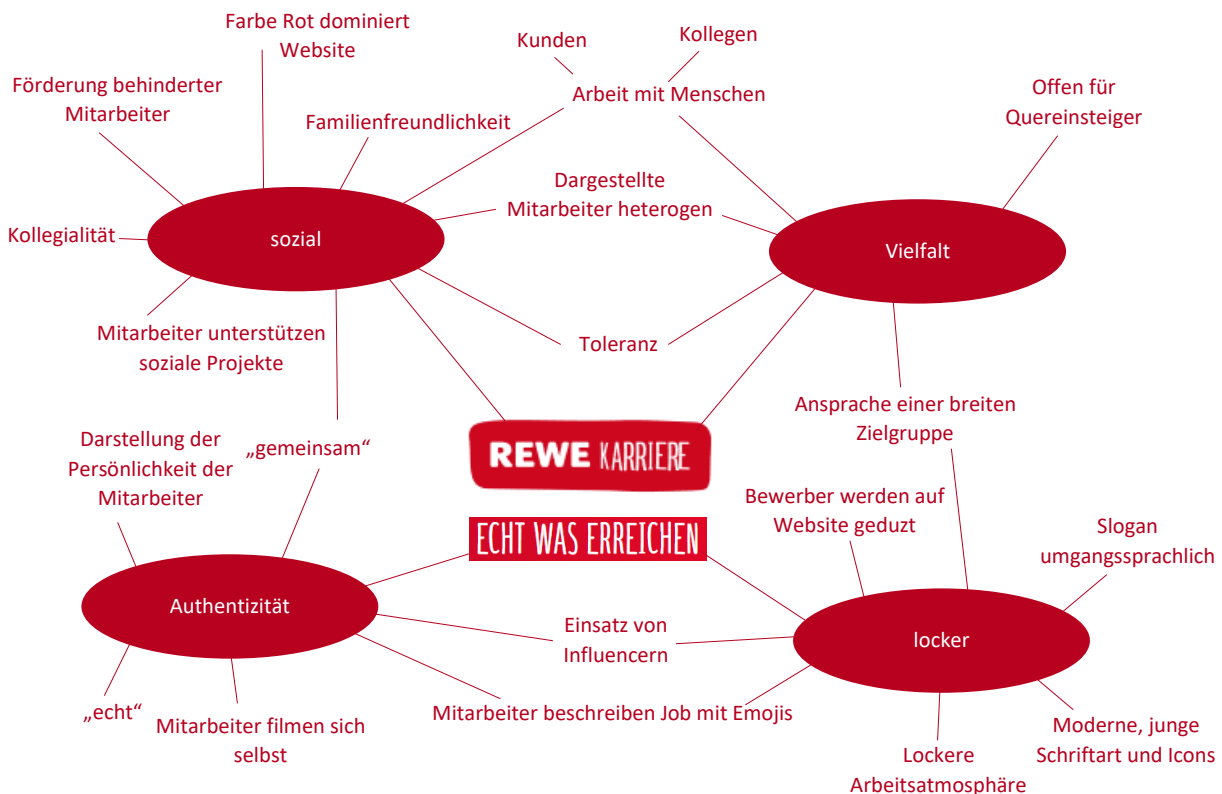


Abbildung 18: Framesemantisches Netzwerk der Arbeitgeberpositionierung von REWE (Eigene Darstellung).

Die Frage, inwieweit der Slogan die kommunikative Leitidee der Arbeitgeberpositionierung darstellt, lässt sich im Fall von REWE nicht eindeutig beantworten. Interpretiert man den Slogan zunächst hinsichtlich seiner alltagssprachlichen Gebrauchsbedeutung, ergeben sich Assoziationen wie Leistung und Erfolg, die sich nicht stimmig mit den kommunizierten Markenwerten in Einklang bringen lassen. Der Slogan wird jedoch an mehreren Stellen wieder aufgegriffen und durch weitere Attribute ergänzt, wie in „Mit Persönlichkeit echt was erreichen.“ Oder auch „Gemeinsam echt was erreichen.“ Durch diese Ergänzungen wird der eigentliche Fokus der Arbeitgeberpositionierung herausgestellt, der auf einer sozialen Orientierung liegt, die die Persönlichkeit der einzelnen Mitarbeiter in den Blick nimmt.

Hinzu kommt, dass der eher umgangssprachliche Stil des Slogans den Frame von REWE als eher lockerem Arbeitgeber stützt. Dieser Standardwert wird zusätzlich von dem insgesamt familiär-lässigen Stil der Kommunikation getragen und zeigt sich auch im Einsatz von Emojis und Influencern. Die Gebrauchsbedeutung des Slogans im Kontext der Marke wird also erst durch Einbeziehen des markenspezifische Erfahrungswissen deutlich. Hinzu kommt, dass „echt“ einen konkreten Füllwert zum Standardwert der Authentizität liefert.

Als Kern der Arbeitgeberpositionierung von REWE kann der Standardwert des Sozialen gesehen werden, was vor allen Dingen daran deutlich wird, dass der Frame durch viele verschiedene konkrete Füllwerte gestützt wird, die auch an mehreren Stellen Überschneidungen mit anderen Standardwerten aufweisen. Auch die implizite Kommunikation durch die gewählte Bildsprache stützt diesen Kernwert, da die Mitarbeiter mit ihrer Persönlichkeit im Fokus der visuellen Kommunikation insbesondere auf den Social-Media-Kanälen stehen. Durch diese Präsentation der Mitarbeiter erhält die Arbeitgebermarke ein persönliches, menschliches Gesicht. Außerdem zielt die Positionierung darauf ab, eine breite, heterogene Zielgruppe an Bewerbern anzusprechen und vermittelt die Botschaft, dass jeder bei REWE willkommen ist, unabhängig von Berufserfahrung, Alter oder Herkunft. Dadurch dass die Markenwerte untereinander viele Überschneidungen aufweisen, ergibt sich ein relativ klares Bild der Arbeitgebermarke. Die Frage nach der Integriertheit der Arbeitgebermarkenkommunikation von REWE lässt sich somit positiv beantworten, auch wenn im Sinne der integrierten Kommunikation der Satz „Unsere Werte? Vor allem menschlich!“ (REWE Karriere: REWE als Arbeitgeber) semantisch noch besser als kommunikative Leitidee geeignet scheint als der Slogan. Die Markenwerte lassen sich außerdem alle den weichen Faktoren zuordnen, weshalb REWE eine überwiegend emotionale Positionierungsstrategie bescheinigt werden kann. Dazu passt auch die Tatsache, dass von den explizit kommunizierten Werten (vgl. 5.4.2) in erster Linie die weichen Faktoren der Arbeitgeberpositionierung in der crossmedialen Markenkommunikation aufgegriffen werden.

5.5 Analyse Lidl

5.5.1 Unternehmen

Lidl ist ein Tochterunternehmen der Schwarz-Gruppe und wurde in den 1930er Jahren als Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlung gegründet (vgl. Lidl Karriere: Unsere Geschichte). Die erste Lidl-Filiale wurde 1973 eröffnet, mit dem Ziel, den Kunden ein „ausgewogenes Warenangebot mit guter Qualität und zu günstigen Preisen anzubieten“ (Lidl: Sonderbroschüre 40 Jahre Lidl). 1989 hat Lidl mit der Expansion seines Unternehmens ins europäische Ausland begonnen und zunächst in Frankreich Filialen eröffnet (vgl. Lidl: Sonderbroschüre 40 Jahre Lidl). Heute ist Lidl in fast allen europäischen Ländern vertreten und ist somit der in Europa am weitesten verbreitete Lebensmitteleinzelhändler.

Lidl beschäftigt derzeit in Deutschland rund 83.000 Mitarbeiter in 3.200 Filialen, 39 Regionalgesellschaften und am Hauptsitz in Neckarsulm (vgl. Lidl Karriere: Lidl als Arbeitgeber).

5.5.2 Arbeitgeberpositionierung

Zunächst erfolgt auch bei Lidl eine Betrachtung der explizit formulierten Werte und Nutzenversprechen. Unter der Überschrift „Das leben wir bei Lidl – unsere Kultur“ werden folgende Werte genannt: „Chancengleichheit für alle“, „Gegenseitige Wertschätzung“, „Ein tolles Team“ und „Eine Vertrauensperson“ (Lidl Karriere: Lidl als Arbeitgeber: Unsere Kultur). Hier fällt auf, dass es sich lediglich bei den ersten drei Punkten um Werte im engeren Sinn handelt, während das Bereitstellen einer Vertrauensperson eher als konkrete Maßnahme zur Umsetzung der anderen Werte gesehen werden kann. Daneben listet Lidl im Vergleich zu den anderen Unternehmen eine große Anzahl an Benefits und somit harten Faktoren der Arbeitgebermarke auf. Genannt wird ein unbefristeter Arbeitsvertrag, die Möglichkeit eines Sabbaticals, ein eigener Firmenwagen, ein Fahrsicherheitstraining, Sportangebote und medizinische Vorsorge (Lidl Karriere: Lidl als Arbeitgeber: Benefits). Auffällig ist an dieser Stelle auch, dass zusätzlich „Benefits am Hauptsitz Neckarsulm“ genannt werden, die somit nur für einen Teil der Mitarbeiter gelten.

5.5.2.1 Karrierewebseite

Wie die beiden anderen Unternehmen verlinkt auch Lidl von seiner Unternehmenswebseite auf die Karrierewebseite. In ihrem Aufbau ähnelt die Landingpage der Karriereseite von Lidl den bereits analysierten Karrierewebseiten. Bei den Reitern, die die Unterseiten der Webseite andeuten, fällt jedoch auf, dass es neben den Kategorien „Schüler“ und „Studenten und Absolventen“ keine eigene Kategorie gibt, die sich explizit an Berufserfahrene richtet. Stattdessen gibt es eine Kategorie, die mit „Arbeiten bei Lidl“ überschrieben ist. Außerdem ist die Seite weniger schlicht gehalten als die ersten beiden untersuchten Webseiten, da sie in den einzelnen Kategorien sehr viele Unterseiten aufweist.

Einen großen Teil der Landingpage nimmt das Bild von zwei Lidl-Mitarbeitern – anhand ihrer Kleidung mit Lidl-Logo als solche identifizierbar – ein, deren Blick auf den prominent im Bild platzierten Schriftzug „Deine Karriere bei Lidl“ gerichtet ist. Das Bild ist mit einem Blaufilter belegt, der das Blau aus dem Lidl-Logo aufgreift, wodurch schwer erkennbar ist, in welcher Umgebung die Beiden abgebildet sind. Der Filter lässt das Bild außerdem eher wie Hintergrund erscheinen. Der Slogan „Lidl lohnt sich.“ ist verhältnismäßig klein am linken oberen Seitenrand neben dem Logo platziert:

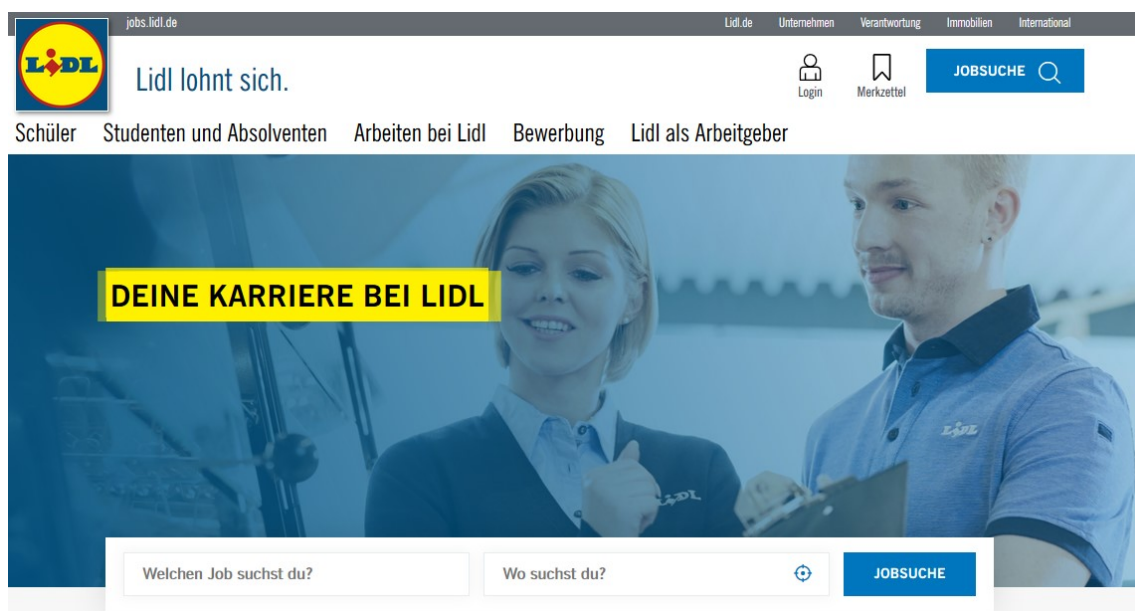


Abbildung 19: Landingpage Karrierewebseite Lidl (Quelle: Lidl Karriere: Landing Page).

Lidl verfügt als einziges der untersuchten Unternehmen über keinen eigenen Slogan für seine Employer Brand, sondern übernimmt den Markenslogan der Unternehmensmarke. Im Kontext der Arbeitgebermarkenkommunikation lässt sich der Satz so deuten, dass es

sich für Mitarbeiter lohnt, bei Lidl zu arbeiten. Das Bedeutungspotenzial des Ausdrucks „sich lohnen“ umfasst zum einen eine materielle, zum anderen eine ideelle Deutungsweise. Aktiviert wird im Kontext des Slogans allerdings in erster Linie der Aspekt des Finanziellen, was zum einen dadurch gefördert wird, dass dem Rezipienten der Slogan bereits von der Unternehmensmarke bekannt ist und hier in Verbindung mit dem Markenimage als Discounter vor allen Dingen auf günstige Preise anspielt. Die Gebrauchsbedeutung des Ausdrucks wird also durch das Erfahrungswissen geprägt, das der Rezipient zur Marke Lidl mitbringt. Hinzu kommt, dass das Verb „lohnen“ etymologisch auf „Lohn“ zurückgeht, was die Assoziation mit den Frames Lohn bzw. Gehalt verstärkt. Der Slogan verfügt überdies auch nicht über einen Zusatz, der das Bedeutungspotenzial hinsichtlich der Gebrauchsbedeutung weiter spezifiziert, wie es bei REWE der Fall ist. Die Interpretation der materiellen Deutungsweise des Slogans wird des Weiteren dadurch gestützt, dass auf der Unterseite „Lidl als Arbeitgeber“ ein eigener Reiter mit dem Titel „Mindesteinstiegslohn“ existiert, der sich auf gleicher Ebene mit den Unterseiten „Benefits“ oder „Unsere Geschichte“ befindet. Auf dieser Seite wird der Slogan wieder aufgegriffen in Verbindung mit einem knappen Text, in dem über einen Mindesteinstiegslohn bei Lidl berichtet wird:

„Lidl lohnt sich! Wir zahlen dir einen Einstiegslohn von mindestens 12,50 Euro pro Stunde! Das bedeutet, du verdienst in einem Vollzeitjob bei Lidl, egal in welchem Bereich, mehr als 2000 Euro im Monat. Auch ungelernte Mitarbeiter sowie geringfügig Beschäftigte und Aushilfen profitieren von dem attraktiven Mindesteinstiegslohn bei Lidl“ (Lidl Karriere: Lidl als Arbeitgeber: Mindesteinstiegslohn).

An dieser Stelle deutet sich bereits an, dass der Aspekt der fairen Bezahlung ein Standardwert der Arbeitgebermarke von Lidl zu sein scheint. Weiter unten auf der Seite wird außerdem auf eine „faire und transparente Entlohnung unabhängig vom Geschlecht“ (Lidl Karriere: Lidl als Arbeitgeber: Mindesteinstiegslohn) hingewiesen, was eine Verbindung des Lohnframes mit dem Frame der Chancengleichheit schafft.

Neben weiterführenden Informationen zu den unterschiedlichen Jobmöglichkeiten befindet sich weiter unten auf der Landingpage ein Bereich mit Bildern von Mitarbeitern:

Das sagen unsere #wirsindlidl-Botschafter über ihre Arbeit

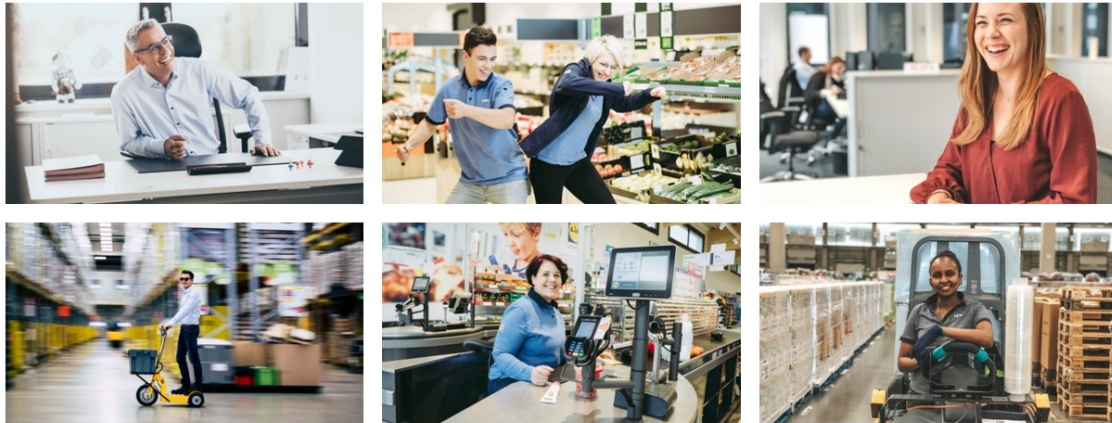


Abbildung 20: Landingpage Karrierewebsite Lidl (Quelle: Lidl Karriere: Landing Page).

Durch die Bezeichnung der Mitarbeiter als „#wirsindlidl-Botschafter“ werden die Frames Zusammengehörigkeit, Kollegialität und Team evoziert. Durch die Verwendung eines Hashtags, wie er für die Kennzeichnung für Schlagwörter in den sozialen Netzwerken verwendet wird, entsteht außerdem der Eindruck, dass eine jüngere Zielgruppe angesprochen werden soll. Auch erweist sich die Auswahl der dargestellten Mitarbeiter bezüglich Alter, Geschlecht und Hautfarbe als heterogen, was den explizit kommunizierten Wert der Chancengleichheit durch die gewählte Bildsprache stützt (vgl. Karriere: Lidl als Arbeitgeber: Benefits). Die Bildsprache vermittelt außerdem den Eindruck, dass die Mitarbeiter Spaß bei der Arbeit haben, da sie alle lachend abgebildet sind. Dass die Mitarbeiter auf dem Bild in der ersten Reihe in der Mitte zu tanzen scheinen, evoziert außerdem den Frame der Lockerheit. Durch Klick auf das jeweilige Bild erscheint ein kurzer Text von ein bis drei Sätzen, in dem entweder in der dritten Person über den Tätigkeitsbereich des jeweiligen Mitarbeiters berichtet wird oder ein Zitat der Mitarbeiter wiedergegeben wird. Häufig aufgegriffen wird dabei der Team- bzw. Kollegialitätsframe, wie die beiden folgenden Beispiele zeigen:

„Lidl gemeinsam erleben? Jonas und Lisa sind Geschwister und arbeiten beide bei Lidl. Jonas als Aushilfe im Verkauf und Lisa als stellvertretende Filialleiterin schätzen vor allem die Abwechslung im Alltag“ (Lidl Karriere: Landingpage).

„Gemeinsam im Team ist alles möglich – Dorcas hat als Quereinsteigerin direkt unsere Familienatmosphäre im Lager gespürt und ist stolz, Teil des Teams zu sein“ (Lidl Karriere: Landingpage).

In beiden Beispielen wird neben dem Teamaspekt auch der Familien-Frame eröffnet, einmal bezogen auf die Alltagssprachliche Gebrauchsbedeutung von Familie, wenn die Rede von Geschwistern ist, und einmal im übertragenen Sinn. Beide Beispiele tragen dazu bei, eine semantische Verbindung zwischen den Frames Team und Familie zu schaffen und zu vermitteln, dass die Kollegen bei Lidl wie eine Familie sind. Das zweite Beispiel greift zusätzlich den Frame der Chancengleichheit wieder auf, indem angedeutet wird, dass die Mitarbeiterin auch als Quereinsteigerin gut im Team aufgenommen wurde.

Wie bereits die ersten beiden Unternehmen hält auch Lidl auf seiner Karrierewebsite Erfahrungsberichte von Mitarbeitern bereit. Diese sind vergleichsweise kurzgehalten und in Interviewform verfasst (vgl. Abbildung 31). Bei der gewählten Präsentationsform fällt sofort auf, dass sie weniger Raum für die Persönlichkeit der Mitarbeiter lässt, da sie eine fest vorgegebene und einheitliche Form besitzt. Außerdem wird impliziert, dass nicht die Mitarbeiter von sich aus über ihren Arbeitgeber berichten, sondern die Initiative vom Unternehmen ausgeht. Inhaltlich fällt auf, dass es in den Interviews mehr als bei ALDI und REWE um konkrete Beschreibungen der jeweiligen Tätigkeitsbereiche geht, wodurch weniger Aspekte kommuniziert werden, die die Arbeitgebermarke im Gesamten betreffen. Ein Frame, der sich in nahezu allen Berichten finden lässt, ist der der Kollegialität: So ist die Rede von „tollen Kollegen“ (Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Benedikt und Lisa), „Im Team sind wir stark“ (Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Toni) oder dem „Zusammenhalt in unserem Team“ (Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Dennis). Außerdem wird auch die bereits implizit durch die Bildsprache kommunizierte Lockerheit, die die Arbeitsatmosphäre bei Lidl prägt, explizit von einer Mitarbeiterin thematisiert: „Die Arbeitsatmosphäre war bei uns von Anfang an locker, dann macht die Arbeit noch mehr Spaß“ (Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Gabrielle).

Auffällig ist bei den Berichten, dass die private Seite der Mitarbeiter keine Rolle spielt, wie es in der Arbeitgeberkommunikation bei ALDI und REWE der Fall ist. Hinsichtlich der Bildsprache ist außerdem interessant, dass die Bilder der Mitarbeiter auf der Übersichtsseite, auf der alle Erfahrungsberichte aufgelistet sind, wieder mit dem bereits auf der Landingpage beschriebenen Blaufilter belegt sind, wodurch die abgebildeten Mitarbeiter kaum zu erkennen sind, wodurch die Persönlichkeit des jeweiligen Mitarbeiters in den Hintergrund zu treten scheint, zu Gunsten der einheitlichen Lidl-Farben:

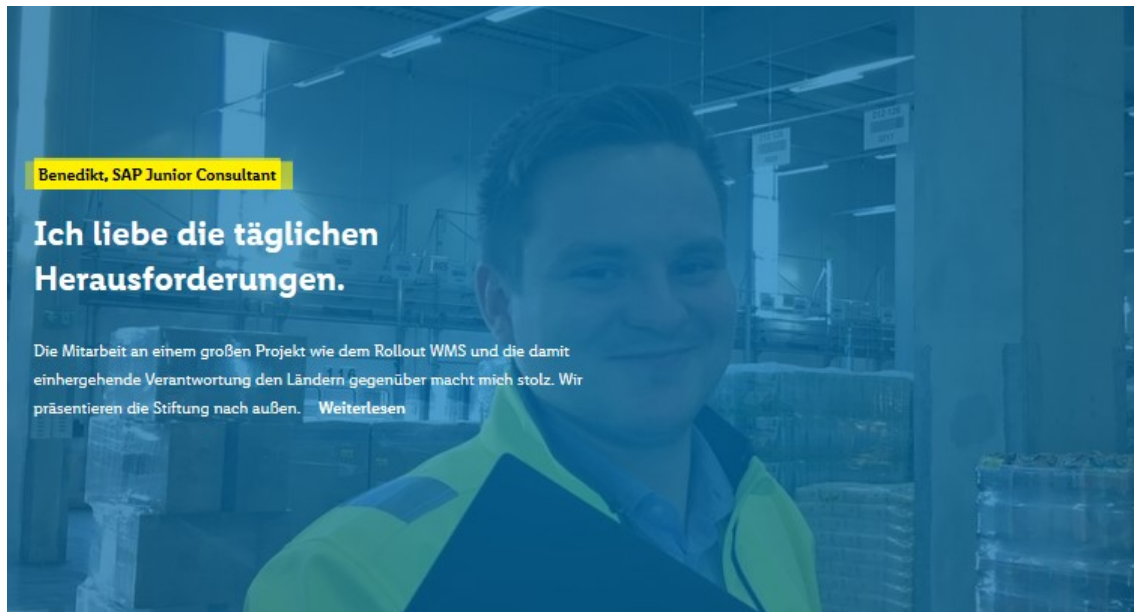


Abbildung 21: Erfahrungsbericht Benedikt (Quelle: Lidl Karriere: Arbeiten bei Lidl: Erfahrungsberichte Mitarbeiter).

Auf der Unterseite „Ausbildung“ ist ein YouTube-Video eingebunden, das den Titel „The Sound of Lidl“ trägt (Lidl Karriere: Schüler: Auszubildende). In dem knapp zweiminütigen Video, das komplett ohne Sprache auskommt, sind mehrere Auszubildende zu sehen, die sich augenscheinlich nachts in einer Lidl-Filiale befinden. Nach und nach fangen die Auszubildenden an, unterschiedliche rhythmische Klopf- und Stampfgeräusche zu erzeugen, so dass im Zusammenspiel ein Percussion-Musikstück entsteht. Dazu nutzen sie verschiedene Gegenstände, die sich typischerweise in Supermarktfilialen befinden, wie die Schiebedeckel von Gefriertruhen, eine Brotschneidemaschine im Backwarenbereich oder Flaschen aus der Getränkeabteilung (vgl. YouTube: The Sound of Lidl). Dieses Video evoziert beim Betrachter verschiedene Frames: Zum einen wird hier nonverbal der Aspekt der lockeren Arbeitsatmosphäre aufgegriffen, indem gezeigt wird, dass bei Lidl neben dem Arbeitsalltag auch Platz für gemeinsamen Spaß bleibt. Außerdem vermittelt rhythmische Musik an sich bereits eine lockere, entspannte Stimmung. Dominant ist darüber hinaus auch in diesem Video wieder der Frame der Kollegialität und des Teamgeistes. Indem die Auszubildenden wie ein musikalisches Ensemble zusammen musizieren, wird impliziert, dass nur indem sich der Einzelne ins Team einbringt und sich alle aufeinander einstimmen, ein harmonisches Ergebnis erzielt werden kann, wie es auch bei einem Orchester der Fall ist.

Mit Blick auf die graphische Gestaltung der Webseite fällt zunächst auf, dass sie deutlich mehr Unterseiten als die Karriereseiten von ALDI und REWE aufweist und somit

weniger schlicht gehalten ist. Farblich orientiert sich die Gestaltung im Sinne des Corporate Design an den Farben des Lidl-Logos Blau und Gelb. Vor einem weißen Hintergrund finden sich vor allem blaue Elemente und Icons. Auch sind – wie bereits beschrieben – die Bilder der Mitarbeiter häufig mit einem blauen Farbfilter belegt, was auf den Betrachter eher kühl wirkt. Die verwendete wirkt bei Lidl eher unauffällig, da sie als schlicht und geradlinig beschrieben werden kann. Wie bei REWE werden auch bei Lidl auf der Karrierewebseite alle potenziellen Bewerber unabhängig von Alter oder Berufsabschluss geduzt, was mit Blick auf die beschriebene lockere Arbeitsatmosphäre ein stimmiges Bild ergibt.

5.5.2.2 Social Media

Lidl betreibt auf Facebook keine eigene Karriereseite, nutzt jedoch die allgemeine Lidl-Seite für gelegentliche Posts zum Thema Karriere. Da es sich dabei um Posts handelt, die auch auf dem Instagram-Kanal zu finden sind, wird Facebook an dieser Stelle nicht eigens betrachtet.

Auf Instagram betreibt Lidl mit „lidlkarriere“ einen eigenen Kanal für sein Employer Branding mit 12.300 Abonnenten (Stand: 30.06.2019). Die Bilder, die Lidl dort postet, sind alle in ähnlichem Stil gehalten. Es handelt sich dabei größtenteils um Wortspiele, die durch die Kombination aus Bild und Text funktionieren, indem sie Lidl-Produkte mit einem Aspekt aus dem Bereich Karriere verbinden. Betrachtet man die Beiträge inhaltlich, finden sich zunächst einige, die das Thema Lohn wiederaufgreifen, wie die Posts in Abbildung 22 und 23.



Abbildung 22: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 23.01.2019.

Der erste Beitrag zeigt ein Bild einer Packung Vollkornmehl in Kombination mit dem Satz „Lass dich beim Gehalt nicht aufs Korn nehmen!“. Im Begleittext findet sich außerdem der Satz „Du bist ein faires Gehalt wert!“. Der zweite Beitrag richtet sich – wie aus mit dem Begleittext hervorgeht – explizit an Auszubildende. Das Bild zeigt ein Kind mit einem Erwachsenen beim Geldabheben an einem Bankautomaten. Zusammen mit dem Hinweis „Heute zahlst du dir das Taschengeld selber aus.“ wird für die finanzielle Unabhängigkeit geworben, die eine Ausbildung bei Lidl mit sich bringen soll:



Abbildung 23: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 25.03.2019.

Durch diese Beiträge wird die materielle Deutungsweise des Slogans als Gebrauchsbedeutung weiter verfestigt.

Auch darüber hinaus werden einige bereits auf der Webseite dominierenden Frames wiederaufgegriffen. Hier ist zunächst der Frame der Chancengleichheit zu nennen, in diesem Fall die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern. Der Beitrag in Abbildung 32 besteht aus zwei sich abwechselnden Bildern: Auf beiden Bildern ist der Text „Deine Führungsposition“ abgebildet, wobei das erste Bild den Zusatz „Wie du sie dir als Frau vorgestellt hast“ enthält, während auf dem anderen Bild der Zusatz „Wie sie in Wirklichkeit ist“ zu finden ist. Dazu ist auf beiden Bildern das identische Foto einer Frau abgebildet, die einen Blazer trägt und ein Tablet in der Hand hält. Der Aspekt der Chancengleichheit wird hier vom Rezipienten assoziiert, ohne dass er explizit genannt wird, indem impliziert wird, dass eine Frau bei Lidl ihre Karriere so gestalten kann, wie sie sie sich vorstellt.

Auch wird in vielen Posts durch die verwendeten Hashtags der Frame der Kollegialität aufgegriffen. Durch Hashtags wie #teamlidl, #teamgoals, #teambuilding, #teamplayer wird evoziert, dass eine funktionierende Zusammenarbeit im Team essenziell für den Arbeitsalltag bei Lidl ist. Neben diesen bereits auf der Karrierewebsite eröffneten Frames findet sich auf dem Instagram-Kanal auch ein neuer Bedeutungsaspekt, der in einigen Beiträgen aufgegriffen wird. Der Beitrag in Abbildung 33 zeigt eine Frau, deren Gesicht von einer Flamme verdeckt ist, die mit einer zweiten Person in einem Cafe sitzt. Das Bild ist mit dem Text „Was dein Date denkt, wenn du von deinem 100-köpfigen Team erzählst.“ versehen und im Textfeld des Beitrages heißt es außerdem: „Verantwortung tragen wirkt eben anziehend.“ Durch den Post wird impliziert, dass Mitarbeiter bei Lidl in einer Führungsposition zu sein die Attraktivität steigert. Auch der Beitrag in Abbildung 24 spielt auf diesen Aspekt an:



Abbildung 24: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 29.06.2019.

Der Beitrag macht sich die Polysemie des Begriffs „Bachelor“ zu Nutze: Im Kontext von Lidl als Arbeitgeber ist Bachelor im Sinne des Studienabschlusses zu verstehen, der mit einem dualen Bachelorstudium bei Lidl innerhalb von drei Jahren – also 2022 – erreicht werden kann, wie auch aus dem verwendeten Hashtag #dualesstudium hervorgeht. In Kombination mit dem Bild einer Rose und der Frage „Du verteilst gerne Rosen?“ wird eine zweite Bedeutungsebene eröffnet, indem auf die Fernsehshow „Der Bachelor“ angespielt wird, bei der ein Mann seine zukünftige Partnerin unter zwanzig Frauen sucht und an die favorisierten Frauen jeweils eine Rose verteilt. Durch die Rosenblätter im Bild, die aus Salamischeiben bestehen, wird außerdem wie in den anderen Beiträgen auf das Thema Lebensmittel angespielt, das im Arbeitsalltag bei einem Lebensmitteleinzelhändler eine große Rolle spielt. Durch die gleichzeitige Aktivierung des Frames einer Datingshow mit einem dualen Studienplatz wird auch hier wieder der Frame der Attraktivität evoziert.

Auffällig ist bei diesen Beiträgen, dass sie sich nicht an alle potenziellen Mitarbeiter von Lidl richten, sondern nur potenzielle Führungskräfte und Absolventen ansprechen. Aus diesem Grund und weil der Frame der Attraktivität auf der Karrierewebsite keine Rolle spielt, kann er nicht als Standardwert der Arbeitgebermarke gesehen werden. Nichtsdestotrotz lässt er sich gut in das Bild der lockeren Arbeitgeberpersönlichkeit von Lidl integrieren, das die Beiträge auf Instagram auch insgesamt erwecken.

5.5.2.3 Framesemantisches Netzwerk

Die in der exemplarischen Analyse der Arbeitgebermarkenkommunikation von Lidl ermittelten Einzel- und Kernaussagen lassen sich in folgendes framesemantisches Netzwerk einordnen:



Abbildung 25: Framesemantisches Netzwerk der Arbeitgeberpositionierung von Lidl (Eigene Darstellung).

Wie bereits beschrieben, evoziert der Slogan „Lidl lohnt sich“ zunächst eine materielle Deutungsweise, was durch den Standardwert der fairen Bezahlung gestützt wird. Auch die vergleichsweise lange Liste an materiellen Benefits wie der Bereitstellung eines Firmenwagens stützt diese Interpretation. Durch den Standardwert der Chancengleichheit, der über die konkreten Füllwerte der geschlechtsunabhängigen Bezahlung und des Mindesteinstiegslohns, der für Mitarbeiter in allen Bereichen gilt, mit dem Frame der fairen Bezahlung verbunden ist, wird auch die ideelle Deutungsweise als Gebrauchsbedeutung des Slogans aktiviert. Die Standardwerte der Kollegialität und die lockere Persönlichkeit der Arbeitgebermarke lassen sich dagegen eher schwierig in den Slogan integrieren, weshalb er nur eingeschränkt als kommunikative Leitidee gesehen

werden kann. Als Kernwert der Arbeitgeberpositionierung lässt sich aus ebendiesen Gründen der Standardwert der fairen Bezahlung sehen, womit der Kernwert der Arbeitgebermarke von Lidl einen harten Faktor der Positionierung darstellt, der in erster Linie die rationale Ebene anspricht. Mit den Standardwerten der Kollegialität und der lockeren Persönlichkeit der Arbeitgebermarke verfügt Lidl auch über eine weiche und damit emotionale Seite der Arbeitgeberpositionierung. Allerdings fällt dabei aus framesemantischer Sicht auf, dass diese beiden Standardwerte, die sich auf der linken Seite des Netzwerks befinden, keine Verknüpfungspunkte in Form von gemeinsamen Füllwerten mit den anderen Standardwerten auf der rechten Seite aufweisen. Zusammen mit dem nur eingeschränkt als kommunikative Leitidee fungierenden Slogan kann der Arbeitgeberpositionierung von Lidl nur bedingt Integriertheit bescheinigt werden.

An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass Lidl Ende August 2019 und somit nicht mehr innerhalb des Untersuchungszeitraums auf seiner Karrierewebseite einen neuen Arbeitgebermarkenauftritt angekündigt und im Zuge dessen den Slogan „Lidl muss man können“ eingeführt hat (Lidl Karriere: Neuer Arbeitgeberruftritt).

5.6 Vergleich der Arbeitgeberpositionierung der Unternehmen

Nachfolgend soll die Arbeitgeberpositionierung der drei Unternehmen vergleichend betrachtet werden, um schließlich die eingangs gestellte Forschungsfrage der Arbeit beantworten zu können. Die entscheidende Frage mit Blick auf eine gelungene Profilierung der Arbeitgebermarken zielt darauf ab, ob den Unternehmen die Herausstellung eines Kernwertes in ihrer Arbeitgeberpositionierung gelingt und ob dieser Kernwert – in Kombination mit den restlichen Standardwerten der Arbeitgebermarke – eine ausreichende Differenzierung von den Wettbewerbern bietet.

Bei ALDI konnte als Kernwert der Arbeitgeberpositionierung die Leistungsorientierung ausgemacht werden, die über den Sport-Frame eine Verbindung mit dem Frame und Markenwert der Kollegialität schafft, wodurch vermittelt wird, dass Mitarbeiter gesucht werden, die als „Team Player“ wie im Mannschaftssport in Zusammenarbeit mit ihren Kollegen beste Leistungen bringen. Die Persönlichkeit der Arbeitgebermarke präsentiert sich passend dazu schlicht, modern und eher seriös.

Als Kernwert der Arbeitgeberpositionierung lässt sich bei REWE dagegen die soziale Orientierung ausmachen. REWE präsentiert sich als Arbeitgeber, der den einzelnen Mitarbeiter als Menschen mit eigener Persönlichkeit schätzt und offen gegenüber allen potenziellen Bewerbern ist, unabhängig von ihrem Hintergrund. Auffällig ist hier, dass sich die anderen Markenwerte der Arbeitgebermarke sehr gut mit diesem Kernwert in Einklang bringen lassen, wodurch sich ein stimmiges Bild der Arbeitgebermarke ergibt. Die Persönlichkeit der Arbeitgebermarke lässt sich bei REWE eher als locker und offen beschreiben, wofür neben dem umgangssprachlichen Slogan auch die spontan wirkenden Videos und authentischen Mitarbeiterbilder sprechen.

Bei Lidl konnte als Kernwert der Positionierung der Standardwert der fairen Bezahlung identifiziert werden, womit Lidl als einziges Unternehmen einen harten Faktor als Kernwert der Positionierung verwendet. Abgeschwächt wird dieser harte Faktor vom weichen Faktor der Chancengleichheit, der über die gemeinsamen Füllwerte der geschlechtsunabhängigen Bezahlung und des Mindesteinstiegslohns für alle mitaktiviert wird. Wie bei REWE lässt sich auch bei Lidl eine lockere Arbeitgebermarkenpersönlichkeit ausmachen, was sich vor allen Dingen in der humoristischen Kommunikation auf Instagram und dem Video mit Auszubildenden zeigt.

Bezüglich der Slogans der Arbeitgebermarken fällt bei allen drei Unternehmen auf, dass sie sehr vage formuliert sind, wodurch sie auf den ersten Blick austauschbar wirken. Das breite Bedeutungspotenzial der Slogans wird jedoch zum Teil durch die Standardwerte der Arbeitgebermarkenkommunikation spezifiziert, wodurch Leerstellen der Slogans gefüllt werden und sich eine Gebrauchsbedeutung der evozierten Frames innerhalb der Markenwelt ergibt. Die konsequenteste Umsetzung des Slogans als kommunikative Leitidee findet sich bei ALDI, da der dreiteilige Slogan bereits drei der fünf Standardwerte der Arbeitgebermarke andeutet und sich der Kernwert der Positionierung als Antwort auf die durch die elliptische Form entstandene Leerstelle ergibt. Der Slogan evoziert bei ALDI somit mehrere Frames, die auch alle kommunikativ wiederaufgegriffen werden. Bei REWE wird erst durch Einbezug der Ergänzungen „gemeinsam“ und „mit Persönlichkeit“ die Schwerpunktsetzung des Slogans deutlich. Am wenigsten lässt sich der Slogan bei Lidl als kommunikative Leitidee interpretieren, was vor allen Dingen darauf zurückzuführen ist, dass er durch die gleichzeitige Verwendung als Markenslogan für die Unternehmensmarke bereits mit Assoziationen besetzt ist und es der die Arbeitgebermarkenkommunikation auch nur bedingt gelingt,

eine neue Gebrauchsbedeutung zu etablieren, da der Kernwert der Arbeitgebermarke ebenso materiell geprägt ist, weshalb sich die ideell geprägten Markenwerte nur schwer integrieren lassen. Wie es scheint, wurde dies auch von Lidl erkannt, so dass im Rahmen der Überarbeitung des Arbeitgebermarkenauftritts auch ein eigener – oder zumindest ergänzender – Slogan für die Arbeitgebermarke geschaffen wurde (vgl. Lidl Karriere: Neuer Arbeitgeberauftritt).

Vergleicht man nun die Markenwerte der Arbeitgeberpositionierung der Unternehmen insgesamt, lassen sich einige Überschneidungen feststellen. Ein Aspekt, der bei allen Unternehmen eine große Rolle spielt, ist der der Kollegialität, beziehungsweise des Teams. Interessant ist an dieser Stelle jedoch, wie unterschiedlich die Unternehmen das Thema umsetzten. Bei ALDI stellt die Kollegialität einen eigenen Markenwert dar, begegnet aber vor allen Dingen im Kontext des Sport-Frames und drückt damit aus, dass nur gemeinsam im Team die bestmöglichen Ergebnisse für das Unternehmen erzielt werden können. Bei REWE hingegen wird durch die Aktivierung des Kollegialitätsframes hervorgehoben, dass durch gegenseitige Unterstützung und gemeinsames Engagement auch über das Unternehmen hinaus Verantwortung übernommen wird, was auch in der Kernaussage „Gemeinsam echt was erreichen.“ zum Ausdruck gebracht wird. Dadurch wird die Kollegialität zum konkreten Füllwert für die soziale Orientierung. Bei Lidl steht im Gegensatz dazu der Spaß im Team im Fokus der Betrachtung, wodurch der Eindruck einer lockeren, humorvollen Arbeitsatmosphäre entstehen soll.

Auch am Beispiel des Familien-Frames zeigt sich, dass die kommunikative Umsetzung sowie vor allen Dingen auch die Verankerung im Kontext entscheidend dafür ist, wie ein kommunizierter Frame innerhalb der Markenwelt der Employer Brand wahrgenommen wird und dadurch die gleichen Einzelaussagen zu Füllwerten für unterschiedliche Frames werden können, je nach arbeitgebermarkenspezifischem Kontextwissen. Der Familien-Frame stellt zwar keinen Standardwert einer der Arbeitgebermarken dar, wird aber bei allen Unternehmen in irgendeiner Form kommunikativ aufgegriffen. Bei ALDI fällt auf, dass der Frame in erster Linie als konkreter Füllwert für den Frame der persönlichen Entfaltung bzw. für den Aspekt der Work-Life-Balance eingesetzt wird. Im Gegensatz dazu nutzt REWE den Frame der Familie als konkreten Füllwert für den Kernwert des sozial orientierten Arbeitgebers, indem beispielsweise eine Auszubildende von ihrer

Teilzeitausbildung berichtet, die es ihr ermöglicht, sich beruflich weiterzuentwickeln und gleichzeitig für ihr Kind da zu sein.

Der Familien-Frame wird darüber hinaus vor allem von ALDI und Lidl auch im metaphorischen Sinne eingesetzt, indem das Verhältnis zu den Kollegen mit einer Familie verglichen wird. Der Einsatz von Metaphern in der Employer-Branding-Kommunikation ist auch aus frametheoretischer Sicht von Interesse. Wie Ziem feststellt, besteht „[d]ie Hauptfunktion von Metaphern [...] darin, sich auf der Basis von vorhandenem Wissen, das die Quelldomäne bereithält, neues Wissen über die Zieldomäne zu erschließen“ (Ziem 2008, S. 378). Im genannten Beispiel werden typischerweise mit Familie assoziierte Aspekte wie Zusammenhalt, Vertrautheit oder Geborgenheit in den Kontext des beruflichen Alltags übertragen und schaffen gleichzeitig einen emotionalen Zugang zum Aspekt der Arbeitsatmosphäre. Gleiches gilt für den bereits beschriebenen Sport-Frame, den ALDI in seiner Arbeitgebermarkenkommunikation einsetzt.

An diesen Beispielen wird bereits deutlich, welche Rolle neben den kommunizierten Inhalten auch die individuelle Umsetzung der Positionierung hinsichtlich sprachlicher und visueller Reize spielt. Interessant ist in diesem Kontext auch, wie unterschiedlich die Mitarbeiter im Employer Branding der Unternehmen dargestellt werden. Da die Mitarbeiter die Unternehmenskultur stark prägen, ist ihre Darstellung für die Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgeber sehr entscheidend. Hierbei spielt zum einen eine Rolle, wie homogen oder heterogen sich die Auswahl der dargestellten Mitarbeiter präsentiert. In der Untersuchung hat sich gezeigt, dass die bei ALDI in der Arbeitgebermarkenkommunikation abgebildeten Mitarbeiter größtenteils jung und sportlich sind, was auch gut zu der sprachlich kommunizierten Selektionsfunktion passt. Bei REWE und Lidl ergibt sich insgesamt ein heterogeneres Bild, was bei beiden auch eingesetzt wird, um Standardwerte der Arbeitgebermarken wie Vielfalt oder Chancengleichheit auch in der visuellen Kommunikation zu stützen.

Interessant ist an dieser Stelle auch, dass bei REWE als einzigem Unternehmen in den untersuchten Social-Media-Kanälen der Fokus auf den Mitarbeitern liegt. Bei Lidl finden sich so gut wie keine Bilder von Mitarbeitern in den Beiträgen, während ALDI nur selten Bilder mit Mitarbeitern postet. Im Unterschied zu REWE spielt bei diesen jedoch die Persönlichkeit der Mitarbeiter keine Rolle, was daran deutlich wird, dass sie meist nicht

namentlich vorgestellt werden, sondern die abgebildete Tätigkeit im Fokus der Betrachtung steht.

Auch fällt auf, dass ALDI und REWE die Mitarbeiter nicht nur im Arbeitsalltag zeigen, sondern auch im privaten Kontext. Wie die Mitarbeiter privat gezeigt werden, unterscheidet sich allerdings: Während ALDI in erster Linie die Bereiche aus dem Privatleben der Mitarbeiter thematisiert, die als Füllwerte für den Frame der Leistungsorientierung gesehen werden können, spielen bei REWE vor allen Dingen auf den Social-Media-Kanälen persönliche Eigenschaften der Mitarbeiter eine Rolle. Bei Lidl hingegen werden die Mitarbeiter in erster Linie als Teil des Unternehmens dargestellt, was auch die farbliche Anpassung der Bilder an das Blau des Corporate Designs verdeutlicht.

Aus der gewählten Darstellung der Mitarbeiter ergeben sich auch Unterschiede hinsichtlich der vom Betrachter wahrgenommenen Authentizität der Arbeitgebermarke. Dies zeigt sich insbesondere mit Blick auf ALDI: Das Unternehmen nutzt die Erfahrungsberichte der Mitarbeiter sehr gezielt, um die Standardwerte der Arbeitgebermarke zu etablieren, wodurch sich inhaltlich sehr ähnliche Berichte ergeben. Dass vor allem die persönlichen Interessen der Mitarbeiter so ähnlich dargestellt werden, geht teilweise zu Lasten der Glaubwürdigkeit der Berichte. Dies lässt sich auch an den Bildern erkennen, die Mitarbeiter in ihrem zu Hause zeigen. Die Einrichtung wirkt clean und zeigt keine persönlichen Gegenstände, weshalb die Bilder wenig authentisch wirken. Diese Beobachtungen werfen die interessante Frage auf, wie durch die Darstellung der Mitarbeiter zum einen konsequent die Kernaussagen der Positionierung kommuniziert werden können, zum anderen aber nichtsdestotrotz ein authentisches Bild der Mitarbeiter vermittelt werden kann.

Interessant ist mit Blick auf die Umsetzung der Positionierungsstrategie außerdem, dass vor allen Dingen durch den Kommunikationsstil und die grafische Gestaltung des Internetauftritts auch Eigenschaften wie seriös oder locker assoziiert werden, die für die Wahrnehmung und Bewertung der Arbeitgebermarke eine tragende Rolle spielen. Diese wahrgenommenen Eigenschaften können als Markenpersönlichkeit der Arbeitgebermarke gesehen werden. Auch hier ergibt sich bei ALDI und REWE insgesamt ein stimmigeres Bild als bei Lidl: Bei ALDI zieht sich die schlichte, seriöse Gestaltung durch die komplette Kommunikation bis hin zur gewählten Schriftart und setzt sich auch

auf den Social-Media-Kanälen fort. Gleiches gilt für REWE mit Blick auf einen eher lockeren, persönlichen Kommunikationsstil.

Zusammenfassend lässt sich somit mit Blick auf die Forschungsfrage Folgendes festhalten: Allen drei untersuchten Unternehmen gelingt es, unterschiedliche Kernwerte für ihre Positionierung zu besetzen: ALDI definiert als Kernwert mit der Leistungsorientierung einen Aspekt, der zur Selektionsfunktion der Mitarbeiter beiträgt, während REWE mit dem Kernwert der sozialen Orientierung einen weichen Faktor der Positionierung gewählt hat. Lidl positioniert sich dagegen mit dem Kernwert der fairen Bezahlung mit einem harten Faktor. Dieser scheint für eine Abgrenzung und Differenzierung am wenigsten geeignet, da auch die anderen Unternehmen auf ihren Karriereseiten auf diesen Aspekt hinweisen, auch wenn er bei diesen keinen Markenwert darstellt. In Kombination diesen Kernwerten trägt vor allen Dingen die durch die Assoziation mit bestimmten Eigenschaften kommunizierte Persönlichkeit der Arbeitgebermarken zu einer Profilierung bei. Hier gelingt es insbesondere REWE ein eigenständiges emotionales Positionierungsfeld als sozialer und offener Arbeitgeber zu besetzen.

6 Fazit

Wie bereits im Theorieteil angeklungen, erweist sich eine einzigartige Positionierung bei Arbeitgebermarken aufgrund austauschbarer Nutzenversprechen als noch größere Herausforderung als bei Produkt- oder Unternehmensmarken. Wie die vergleichende Analyse der Arbeitgebermarkenkommunikation von ALDI, REWE und Lidl zeigen konnte, ist für eine wahrnehmbare Differenzierung vor allen Dingen die Positionierungsumsetzung entscheidend, da diese eine einzigartige Positionierung auch innerhalb der gleichen Branche bei einem sehr ähnlichen Arbeitsplatzangebot und damit auch austauschbaren Nutzenversprechen möglich macht. Besonderes Potenzial hinsichtlich der Differenzierung liegt, wie sich gezeigt hat, in der verwendeten Bildsprache, vor allen Dingen mit Blick auf die Darstellung der Mitarbeiter, sowie in der Ausgestaltung der Markenpersönlichkeit der Employer Brand. Beides Aspekte, die zu Emotionalisierung der Arbeitgebermarke beitragen können.

Die Arbeit konnte außerdem zeigen, dass die Frame-Semantik eine geeignete Methode bietet, um diese kommunikative Umsetzung differenzierend zu gestalten. Entscheidend

ist dabei, wie die entsprechenden Werte in den Köpfen der Zielgruppen verankert werden, da gleiche Frames je nach Kontext, in den sie eingebettet werden, unterschiedliche Gebrauchsbedeutungen annehmen können und infolgedessen als Füllwerte für andere Standardwerte fungieren können. Beispiele dafür in der Analyse stellen die Frames Familie und Team dar. Die zusammenfassende Darstellung der Arbeitgeberpositionierung in einem framesemantischen Netzwerk hat außerdem gezeigt, dass für ein möglichst klares und stimmiges Vorstellungsbild der Arbeitgebermarke eine Festlegung auf eine kleine Anzahl an Standardwerten sinnvoll ist, die durch möglichst viele unterschiedliche Füllwerte bzw. Einzelaussagen gestützt werden und durch gemeinsame Füllwerte miteinander vernetzt sind. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Verwendung von Metaphern, wie im Fall der Sport-Metapher bei ALDI, die mehrere Standardwerte der Arbeitgebermarke unter sich vereint und dadurch zur Vernetzung der Frames untereinander beiträgt.

Im Rahmen der Analyse wurde außerdem deutlich, dass für die Positionierung von Arbeitgebermarken eine besondere Herausforderung darin zu liegen scheint, ein in sich stimmiges und konsistentes Bild der Arbeitgebermarke zu vermitteln, das klar die Kernwerte der Arbeitgebermarke herausstellt, zugleich aber auch das Positionierungskriterium der Authentizität erfüllt. Dies wird besonders mit Blick auf die Darstellung der Mitarbeiter in der Employer-Branding-Kommunikation deutlich. Tauchen in den persönlichen Erfahrungsberichten der Mitarbeiter inhaltlich immer die gleichen positiven Aspekte auf, wirken die Berichte schnell wenig authentisch. Ein ähnlicher Effekt lässt sich bei einer sehr einheitlichen und homogenen Darstellung der Mitarbeiter in der Bildsprache beobachten. In diesem Kontext weisen Weitzel et al. darauf hin, dass der Einbezug von weniger positiven Aspekten im Employer Branding die wahrgenommene Authentizität der Arbeitgebermarke steigern kann (vgl. Weitzel et al. 2017, S. 26).

Mit Hilfe der Frame-Semantik als qualitativer Analysemethoden konnte gezeigt werden, wie sich die Unternehmen durch ihre externe Kommunikation als Arbeitgeber präsentieren und hat sich als besonders geeignet erwiesen, um implizit kommunizierte Werte herauszuarbeiten und Zusammenhänge zwischen textlichen Elementen und der Bildsprache herzustellen. Einschränkend muss allerdings gesagt werden, dass die qualitative Herangehensweise nur das Herausarbeiten inhaltlicher Schwerpunkte ermöglicht. Für eine umfassende Analyse des umfangreichen Materials müsste also

ergänzend eine quantitative Methode herangezogen werden. Dies würde außerdem das Einbeziehen weiterer Social-Media-Kanäle wie Xing und LinkedIn und von Offline-Kommunikation wie Plakaten ermöglichen.

An dieser Stelle muss auch angemerkt werden, dass mit der in dieser Arbeit durchgeführten Analyse der externen Arbeitgebermarkenkommunikation keine Aussage darüber getroffen werden kann, inwieweit die kommunizierten Werte auch tatsächlich von den Unternehmen umgesetzt werden. Hier gibt die Arbeit den Blick auf weiterführende Forschungsmöglichkeiten frei: Interessant wäre für eine Beurteilung der tatsächlichen Authentizität der Arbeitgebermarkenkommunikation ein Abgleich der durch Analyse gewonnen Markenwerte mit dem tatsächlichen Arbeitgeberimage. Dazu könnten beispielsweise Bewertungen der Arbeitgeber auf Bewertungsseiten wie kununu ausgewertet werden. Mit Hilfe von Umfragen bei Zielgruppen ließen sich darüber hinaus auch Aussagen über das dritte Positionierungskriterium der Relevanz der kommunizierten Markenwerte für die jeweilige Zielgruppe treffen, über das in dieser Arbeit keine Aussage getroffen werden konnte. Ein anderer Anknüpfungspunkt für weiterführende Analysen wäre auch der Einbezug der Markenkommunikation der Unternehmensmarken, da es sich bei den untersuchten Lebensmitteleinzelhändlern um Unternehmen handelt, die vielfältige Werbung für ihre Märkte und Produkte auf verschiedenen Kanälen schalten. Neben der Frage, wie das in der Werbung vermittelte Bild des Unternehmens zum Arbeitgeberimage passt, könnte auch der Frage nachgegangen werden, inwieweit sich Bewerber in ihrer Arbeitgeberpräferenz von der Unternehmensmarke leiten lassen und welchen Einfluss das Employer Branding im Vergleich dazu auf die Entscheidung hat.

Literaturverzeichnis

- Ambler, Tim; Barrow, Simon (1996): The employer brand. In: The Journal of Brand Management 4 (3), S. 185–206.
- Bak, Peter M. (2019): Werbe- und Konsumentenpsychologie. Eine Einführung. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Barrow, Simon; Mosley, Richard (2005): Working brand management. Going the extra mile. Chichester: John Wiley.
- Baumgarth, Carsten (2014): Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Böcker, Manfred (2013): HR-PR - Nach dem Ende der Personalwerbung. In: Armin Trost (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln: Hermann Luchterhand Verlag, S. 159–173.
- Bruhn, Manfred (2014a): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred (2014b): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement. 3., vollständig überarbeitete Auflage. München: Vahlen.
- Buckmann, Jörg (2016): Personalmarketing to go: Frechmutige Inspirationen für Recruiting und Employer Branding. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, Christoph; Halaszovich, Tilo; Schade, Michael; Piehler, Rico (2018): Identitätsbasierte Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burmann, Christoph; Piehler, Rico (2013): Employer Branding vs. Internal Branding – Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. In: Die Unternehmung 67 (3), S. 223-245.
- Busse, Dietrich (2012): Frame-Semantik: ein Kompendium. Berlin u.a.: De Gruyter.
- Busse, Dietrich (2009): Semantik. Paderborn: W. Fink.

- Bustamante, Silke (2018): Bedeutung von CSR für die Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Deutsche Gesellschaft f. Personalführung e. V. (DGfP) (Hg.) (2012): Employer Branding. Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.
- Ehrhardt, Claus; Heringer, Hans Jürgen (2011): Pragmatik. Paderborn: Fink.
- Esch, Franz-Rudolf (2016): Identität. Das Rückgrat starker Marken. Frankfurt, New York: Campus Verlag.
- Esch, Franz-Rudolf (2018): Strategie und Technik der Markenführung. 9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Franz Vahlen.
- Geißler, Cornelia (2007): Was ist ... eine Arbeitgebermarke? In: Harvard Business manager 29 (10), S. 136.
- Gmür, Markus; Martin, Peter; Karczynski, Daniel (2002): Employer Branding - Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. In: Personal 54 (10), S. 12-16.
- Holzschlag, Molly E. (2002): Farbe für Websites. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Hyndman, Sarah (2016): Why fonts matter. Berkeley, CA: Gingko Press.
- Immerschitt, Wolfgang; Stumpf, Marcus (2019): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Janich, Nina (2010): Werbesprache. Ein Arbeitsbuch. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Tübingen: Narr.
- Kastens, Inga E. (2008): Linguistische Markenführung. Die Sprache der Marken - Aufbau, Umsetzung und Wirkungspotenziale eines handlungsorientierten Markenführungsansatzes. Münster: LIT.
- Kriegler, Wolf Reiner (2018): Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden. München: Haufe Lexware Verlag.
- Mosley, Richard (2014): Employer brand management. Practical lessons from the world's leading employers. Chichester: Wiley.

- Petkovic, Mladen (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2., aktualisierte Auflage. München: Hampp (Hochschulschriften zum Personalwesen, 37).
- Roj, Manuel (2013): Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer Branding. Eine verhaltenstheoretisch-experimentelle Untersuchung zum Einfluss von hierarchieübergreifenden Markenkombinationen auf die Employer Brand Strength. Wiesbaden: Springer (Innovatives Markenmanagement, 44).
- Rose, Nico (2013): Employer Branding 101. In: Controlling und Management Review. Sonderheft 1, S. 60-67.
- Schach, Annika (2016): Storytelling und Narration in den Public Relations. Eine textlinguistische Untersuchung der Unternehmensgeschichte. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Philipp (2009): CSR im Zeichen der Employer Brand. Einfluss und Eignung des Konzeptes der Corporate Social Responsibility für das Employer Branding in der stakeholderspezifischen Markenführung. Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Schmidt, Holger J. (2015): Markenführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Christopher M. (2016): Frame-semantische Netze als Mittel der crossmedialen Markenführung. In: Christopher M. Schmidt (Hg.): Crossmedia-Kommunikation in kulturbedingten Handlungsräumen. Mediengerechte Anwendung und zielgruppenspezifische Ausrichtung. Wiesbaden: Springer VS, S. 165–185.
- Sponheuer, Birgit (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stotz, Waldemar; Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Oldenbourg.
- Stumpf, Marcus (2016): Employer Branding - Arbeitgeberattraktivität erfolgreich umsetzen. In: Marcus Stumpf (Hg.): Die 10 wichtigsten Zukunftsthemen im Marketing. Freiburg u.a.: Haufe Gruppe, S. 19 - 41.
- Wiese, Dominika; Kiesendahl, Jana (2005): Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen. Saarbrücken: VDM, Müller.

Ziem, Alexander (2005). Frame-Semantik und Diskursanalyse. Zur Verwandtschaft zweier Wissensanalysen. Paper für die Konferenz Diskursanalyse in Deutschland und Frankreich. Aktuelle Tendenzen in den Sozial- und Sprachwissenschaften. 30. Juni – 2. Juli 2005. Paris. Université Val-de-Marne.

Ziem, Alexander (2008): Frames und sprachliches Wissen: Kognitive Aspekte der semantischen Kompetenz. Berlin u.a.: De Gruyter.

Ziem, Alexander (2012): Werbekommunikation semantisch. In: Nina Janich (Hg.): Handbuch Werbekommunikation. Stuttgart: UTB GmbH; A. Francke, S. 65-87.

Zunke, Karsten (2018): Das Prinzip "Influencer" macht Schule. In: Personalmagazin 20 (7), S. 28–34.

Internetquellen

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2019): Fachkräfte für Deutschland, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html>, aufgerufen am 21.05.2019.

Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) (2019): About, <https://employerbranding.org/about/mission-und-grundsätze/>, aufgerufen am 29.03.2019.

Janotta, Anja (2018): Hausbesuch von Aldi: Die neue Mitarbeiter-Kampagne, https://www.wuv.de/agenturen/hausbesuch_von_aldi_die_neue_mitarbeiter_kampagne, aufgerufen am 04.05.2019.

Statista (2018a): Einzelhandel in Deutschland, <https://de.statista.com/download/MTU2MzIyMjQ1MSMjNDQzMTEjIzY1NTcjlzEjI3BkZiMjU3R1ZHk=>, aufgerufen am 01.06.2019.

Statista (2018b): Recruiting im Handel in Deutschland, <https://de.statista.com/download/MTU2MzI2MTE4NSMjNDQzMTEjIzI1NTA5IyMxIyNwZGYjI1N0dWR5>, aufgerufen am 01.06.2019.

Weitzel, Tim; Laumer, Sven; Maier, Christian; Oehlhorn, Caroline; Wirth, Jakob und Weinert, Christoph (2017): Bewerbung der Zukunft – Ausgewählte Ergebnisse der

Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/5_Bewerbung_der_Zukunft_20170210_WEB.pdf, aufgerufen am 20.04.2019.

Materialquellen

ALDI SÜD: Landing Page, <https://www.aldi-sued.de/>, aufgerufen am 15.05.2019.

ALDI SÜD: Unser Unternehmen, <https://unternehmen.aldi-sued.de/de/ueber-aldi-sued/unser-unternehmen/>, aufgerufen am 15.05.2019.

ALDI SÜD Karriere: Berufserfahrene, <https://karriere.aldi-sued.de/berufserfahrene/>, aufgerufen am 02.06.2019.

ALDI SÜD Karriere: Diversität – Chance für die Zukunft, <https://karriere.aldi-sued.de/studenten-absolventen/einblicke/artikel/diversitaet-chance-fuer-die-zukunft/>, aufgerufen am 02.06.2019.

ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Jannik, Azubi zum Verkäufer und Kaufmann im Einzelhandel, <https://karriere.aldi-sued.de/schueler/einblicke/artikel/jannik-azubi-zum-verkaeuer-und-kaufmann-im-einzelhandel/>, aufgerufen am 02.06.2019.

ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Lea, duale Studentin, <https://karriere.aldi-sued.de/studenten-absolventen/einblicke/artikel/lea-duale-studentin/>, aufgerufen am 02.06.2019.

ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Nic-Leon, Verkäufer mit Filialverantwortung, <https://karriere.aldi-sued.de/berufserfahrene/einblicke/artikel/nic-leon-verkaeuer-mit-filialverantwortung/>, aufgerufen am 02.06.2019.

ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Sebastian, <https://karriere.aldi-sued.de/schueler/einblicke/artikel/sebastian-azubi-zur-fachkraft-fuer-lagerlogistik/>, aufgerufen am 02.06.2019.

ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Tina, Mitarbeiterin HR, <https://karriere.aldi-sued.de/berufserfahrene/einblicke/artikel/tina-mitarbeiterin-hr/>, aufgerufen am 02.06.2019.

ALDI SÜD Karriere: Ihr Arbeitgeber, <https://karriere.aldi-sued.de/berufserfahrene/ihr-arbeitgeber/>, aufgerufen am 02.06.2019.

ALDI SÜD Karriere: Landingpage, <https://karriere.aldi-sued.de/>, aufgerufen am 02.06.2019.

Facebook: ALDI SÜD Karriere, <https://www.facebook.com/ALDI.SUED.Karriere>, aufgerufen am 02.06.2019.

Facebook: REWE Karriere, <https://www.facebook.com/rewekarriere/>, aufgerufen am 15.06.2019.

Instagram: Lidl Karriere, <https://www.instagram.com/lidlkarriere/>, aufgerufen am 30.06.2020.

Lidl: Qualität, <https://www.lidl.de/de/qualitaet/s925>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl: Sonderbroschüre 40 Jahre Lidl, https://www.lidl-flyer.com/de-DE/ae97b88e-ceb9-11e7-86b6-005056ab0fb6/view/flyer/page/2?_ga=2.51557545.1637319272.1565530336-915331097.1557398672, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Arbeiten bei Lidl: Erfahrungsberichte Mitarbeiter, <https://jobs.lidl.de/arbeiten-bei-lidl/erfahrungsberichte-mitarbeiter>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Benedikt, <https://jobs.lidl.de/arbeiten-bei-lidl/erfahrungsberichte-mitarbeiter/benedikt-sap-junior-consultant>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Dennis, <https://jobs.lidl.de/arbeiten-bei-lidl/erfahrungsberichte-mitarbeiter/dennis-abteilungsleiter-online-marketing>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Gabrielle, <https://jobs.lidl.de/arbeiten-bei-lidl/erfahrungsberichte-mitarbeiter/filialleiterin-gabrielle>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Lisa, <https://jobs.lidl.de/arbeiten-bei-lidl/erfahrungsberichte-mitarbeiter/lisa-consultant-personalabteilung>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Toni, <https://jobs.lidl.de/arbeiten-bei-lidl/erfahrungsberichte-mitarbeiter/toni-it-consultant>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Landingpage, <https://jobs.lidl.de/>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Lidl als Arbeitgeber: Benefits, <https://jobs.lidl.de/lidl-als-arbeitgeber/benefits>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Lidl als Arbeitgeber: Mindesteinstiegslohn, <https://jobs.lidl.de/lidl-als-arbeitgeber/benefits>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Lidl als Arbeitgeber: Unsere Kultur, <https://web.archive.org/web/20190630171703/https://jobs.lidl.de/lidl-als-arbeitgeber/benefits#unsere-kultur-bei-lidl>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Lidl als Arbeitgeber: Wer passt zu uns, <https://jobs.lidl.de/lidl-als-arbeitgeber/wer-passt-zu-uns>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Unsere Geschichte, <https://jobs.lidl.de/lidl-als-arbeitgeber/unsere-geschichte>, aufgerufen am 30.06.2019.

Lidl Karriere: Neuer Arbeitgeberauftritt, <https://jobs.lidl.de/lidl-als-arbeitgeber/neuer-arbeitgeberauftritt>, aufgerufen am 30.08.2019.

Lidl Karriere: Schüler: Auszubildende, <https://jobs.lidl.de/schueler/ausbildung>, aufgerufen am 30.06.2019.

REWE: Landingpage, <https://www.rewe.de/>, aufgerufen am 12.06.2019.

REWE Group: Unternehmen, <https://www.rewe-group.com/de/unternehmen>, aufgerufen am 12.06.2019.

REWE Group: Unternehmensgeschichte, <https://www.rewe-group.com/de/unternehmen/unternehmensgeschichte/index.html#!/>, aufgerufen am 12.06.2019.

REWE Karriere: Für Berufserfahrene, <https://karriere.rewe.de/berufserfahrung>, aufgerufen am 12.06.2019.

REWE Karriere: Landingpage, <https://karriere.rewe.de/>, aufgerufen am 20.06.2019.

REWE Karriere: REWE als Arbeitgeber, <https://karriere.rewe.de/arbeiten-bei-rewe>, aufgerufen am 12.06.2019.

REWE Presse: 90 Jahre REWE Erfolgsgeschichte, <https://presse.rewe.de/artikel/90-jahre-rewe-erfolgsgeschichte/>, aufgerufen am 12.06.2019.

Videomaterial

REWE Karriere: Ausbildung: Video Gabriele Antonio, https://karriere.rewe.de/ausbildung/markt/fachverkaeuer_fleischerei, aufgerufen am 30.06.2019.

REWE Karriere: Ausbildung: Video Luisa, <https://karriere.rewe.de/ausbildung/duales-studium/duales-studium-bachelor-warenwirtschaft-handel>, aufgerufen am 30.06.2019.

REWE Karriere: Ausbildung: Video Sabrina, https://karriere.rewe.de/ausbildung/markt/kaufmann_lebensmittel_einzelhandel, aufgerufen am 30.06.2019.

YouTube: ALDI SÜD Talentscouts, <https://www.youtube.com/watch?v=bGW5HmvLR9A&list=PLaY7MhRexwTVhYKAuJpx9qpDoFYRjmrnv&index=2>, aufgerufen am 21.05.2019.

YouTube: Das größte REWE Selfie: Eine Kamera reist durch Deutschland, https://www.youtube.com/watch?v=EsrLjN_RjUA&t=4s, aufgerufen am 15.06.2019.

YouTube: The Sound of Lidl, <https://www.youtube.com/watch?v=kHq-jhV0e-8&t=35s>, aufgerufen am 28.06.2019.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kontaktpunkte mit der Arbeitgebermarke (Quelle: Plenos – Agentur für Kommunikation. In: Immerschitt & Stumpf 2019, S. 106).....	8
Abbildung 2: Interne und externe Stakeholder eines Unternehmens (Quelle: Sponheuer 2010, S. 62).....	13
Abbildung 3: Kernkomponenten der Employer Brand (Quelle: Mosley 2014, S. 125). 15	
Abbildung 4: Vertikale und horizontale Ordnung der Inhalte der Integrierten Kommunikation (Quelle: Bruhn 2014b, S. 150).	17
Abbildung 5: Strukturkonstituenten von Frames (Quelle: Ziem 2008, S. 242).	22
Abbildung 6: Landingpage Karrierewebseite ALDI SÜD (Quelle: ALDI SÜD Karriere: Landing Page).....	28
Abbildung 7: ALDI SÜD Karriere: Bericht Jannik (Quelle: ALDI SÜD Karriere: Erfahrungsbericht Jannik).....	31
Abbildung 8: Karrierewebseite ALDI SÜD: Einblicke für Berufserfahrene (ALDI SÜD Karriere: Berufserfahrene).....	34
Abbildung 9: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Titelbild (01.07.2019).	36
Abbildung 10: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Beiträge vom 21.01.2019, 21.02.2019, 04.04.2019 und 13.06.2019.	37
Abbildung 11: Instagram: aldisuedde.karriere, Beitrag vom 29.05.2019.	39
Abbildung 12: Framesemantisches Netzwerk der Arbeitgeberpositionierung von ALDI SÜD (Eigene Darstellung).....	40
Abbildung 13: Landingpage Karrierewebseite REWE (Quelle: REWE Karriere: Landingpage).	44
Abbildung 14: Karrierewebseite REWE: REWE als Arbeitgeber (Quelle: REWE Karriere: REWE als Arbeitgeber).....	45

Abbildung 15: Facebook: REWE Karriere, Titelbild (01.07.2019).	49
Abbildung 16: Facebook: REWE Karriere, Beiträge vom 25.04.2019 und 29.04.2019. 50	
Abbildung 17: Instagram: rewekarriere.....	51
Abbildung 18: Framesemantisches Netzwerk der Arbeitgeberpositionierung von REWE (Eigene Darstellung).....	52
Abbildung 19: Landingpage Karrierewebseite Lidl (Quelle: Lidl Karriere: Landing Page).	55
Abbildung 20: Landingpage Karrierewebseite Lidl (Quelle: Lidl Karriere: Landing Page).	57
Abbildung 21: Erfahrungsbericht Benedikt (Quelle: Lidl Karriere: Arbeiten bei Lidl: Erfahrungsberichte Mitarbeiter).	59
Abbildung 22: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 23.01.2019.	61
Abbildung 23: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 25.03.2019.	61
Abbildung 24: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 29.06.2019.	63
Abbildung 25: Framesemantisches Netzwerk der Arbeitgeberpositionierung von Lidl (Eigene Darstellung).....	64
Abbildung 26: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Post vom 06.05.2019.	84
Abbildung 27: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Post vom 31.01.2019.	85
Abbildung 28: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Post vom 26.06.2019.	86
Abbildung 29: Instagram: aldisuedde.karriere, Post vom 09.04.2019.	86
Abbildung 30: Instagram: rewekarriere, Beitrag vom 03.12.2019.....	87
Abbildung 31: Erfahrungsbericht Benedikt (Quelle: Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Benedikt).	87
Abbildung 32: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 27.10.2019.	88

Abbildung 33: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 22.05.2019.	89
---	----

Anhang



Abbildung 26: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Post vom 06.05.2019.



Abbildung 27: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Post vom 31.01.2019.



Abbildung 28: Facebook: ALDI SÜD Karriere, Post vom 26.06.2019.



Abbildung 29: Instagram: aldisuedde.karriere, Post vom 09.04.2019.



Abbildung 30: Instagram: rewekarriere, Beitrag vom 03.12.2019.

Benedikt berichtet uns von seiner Arbeit als SAP Junior Consultant in der Logistik

In welchem Bereich arbeitest du?

Wir sind in der Lidl Stiftung für den Logistikrollout WMS und Personalkonzepte zuständig.

Seit wann bist du bei Lidl und wo arbeitest du?

Ich arbeite seit 2017 bei Lidl am Standort Heilbronn.

Was sind deine Aufgaben?

Ich erstelle die Schulungsunterlagen für den Rollout WMS und schule die Kollegen in den Rollout-Ländern. Außerdem bereite ich die einzelnen Rollouts mit vor, wir bieten den Support der Länder und unterstützen während und nach dem Rollout im Land. Entscheidend ist dabei die enge Verzahnung mit den verschiedenen Logistikprozessen.

Was macht dich besonders stolz?

Die Mitarbeit an einem großen Projekt wie dem Rollout WMS und die damit einhergehende Verantwortung den Ländern gegenüber. Zum anderen präsentieren wir durch die enge Zusammenarbeit mit den verschiedenen Lidl Ländern die Stiftung nach außen.

Beschreibe deinen Job in drei Worten:

Täglich neue Herausforderungen, tolle Kollegen, interessante Aufgabengebiete.

Abbildung 31: Erfahrungsbericht Benedikt (Quelle: Lidl Karriere: Erfahrungsbericht Benedikt).



Abbildung 32: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 27.10.2019.



Abbildung 33: Instagram: lidlkarriere, Beitrag vom 22.05.2019.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Masterarbeit mit dem Thema „Positionierung von Arbeitgebermarken: Eine framesemantische Analyse der externen Arbeitgebermarkenkommunikation von Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel“ selbständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Die Stellen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Masterarbeit wurde bisher in dieser, einer ähnlichen Form oder auszugsweise noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt oder anderweitig veröffentlicht.

Darüber hinaus versichere ich, dass ich diese Arbeit an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und der Åbo Akademi, Turku, zeitgleich in exakt der gleichen formal wie inhaltlich identischen Ausführung eingereicht habe.

Würzburg, den 18.09.2019

Unterschrift

Abstract

Verfasserin: Julia Anker	
Titel der Arbeit: Positionierung von Arbeitgebermarken: Eine framesemantische Analyse der externen Arbeitgebermarkenkommunikation von Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel	
Gutachter: Prof. Dr. Christopher Schmidt (Åbo Akademi)	Gutachter: Prof. Dr. Thomas A. Fritz (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt)
<p>Auch wenn Employer Branding in den letzten Jahren zum Trendthema avanciert ist, stellt die Schaffung einer einzigartigen Arbeitgeberpositionierung Unternehmen nach wie vor vor Herausforderungen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Abgrenzung von Wettbewerbern aus derselben Branche, da diese ähnliche formale Arbeitsplatzangebote vorzuweisen haben.</p> <p>In der vorliegende Masterarbeit wurden deshalb drei Unternehmen aus dem Lebensmitteleinzelhandel für eine vergleichende Analyse der Arbeitgeberpositionierungen ausgewählt. Es wird der Frage nachgegangen, inwieweit es den Unternehmen gelingt, eine eigenständige Arbeitgeberpositionierung zu entwickeln und diese integriert über alle Kanäle hinweg zu kommunizieren. Eine Analyse der externen Arbeitgebermarkenkommunikation der Unternehmen soll klären, welche kommunizierten Werte das Potenzial zur Profilierung der Arbeitgebermarke und damit Abgrenzung von den Wettbewerbern bieten und wo sich Überschneidungen finden. Die Analyse der kommunizierten Inhalte erfolgt dabei mit Hilfe der linguistischen Theorie der Frame-Semantik in Kombination mit dem Konzept der integrierten Kommunikation. Nach erfolgter Analyse wird für jedes Unternehmen ein framesemantisches Netzwerk erstellt, in dem die Kern- und Markenwerte der Arbeitgebermarke dargestellt werden. Schließlich werden die Arbeitgeberpositionierungen in einem Vergleich gegenübergestellt. Wie sich gezeigt hat, gelingt den Unternehmen weitestgehend eine eigenständige Positionierung, da die Arbeitgebermarken unterschiedliche Kernwerte aufweisen und auch sich überschneidende Markenwerte größtenteils auf unterschiedliche Weise kommunikativ umgesetzt werden.</p>	
Keywords: Employer Branding, Arbeitgebermarke, Arbeitgeberpositionierung, Frame-Semantik, Integrierte Kommunikation	
Datum: 18.09.2019	Seitenzahl: 94